

WENN DIE AFFEN DEN ZOO REGIEREN...

**Zum neuen Umgang mit Unsicherheit in postbürokratischen
Wirtschaftsorganisationen**

Stefan Kühl

I.

VOM AFFEN - EINLEITUNG

Wir wollen der Zukunft nicht ins Fenster gaffen.
Sie liegt mit der Vergangenheit zu Bett.
Die ersten Menschen waren nicht die letzten Affen
und wo ein Kopf ist, ist auch meist ein Bett.

Erich Kästner

"I am not going to have the monkeys running the zoo." Mit diesen Worten reagierte der ehemalige Vorstandsvorsitzende der amerikanischen Fluggesellschaft Eastern Airlines Frank Bormann Mitte der 80er Jahre auf Forderungen nach stärkerer Beteiligung der Arbeiter¹ an der Leitung des Unternehmens (The Washington Monthly, June 1986, zitiert nach Peters 1988b: 343). Im gleichen Maße wie diese Aussage in ihrer Zielrichtung und in ihrer menschenverachtenden Gleichsetzung von Arbeitern und Affen Ausdruck eines traditionellen Denkens in bestimmten Managementkreisen ist, zeugt die heftige Zurückweisung solcher Aussagen durch "neue Managementgurus" (Byrne 1992) von einem neuartigen Denken, wie Organisationen in den 90er Jahren organisiert sein sollten. Der amerikanische Managementberater Tom Peters und seine "In"-Kollegen benutzen solche Art von Zitaten, um ihre (Patent-)Rezepte gegen ein traditionelles Denken in Managementkreisen abzugrenzen. Wenn es nach ihrem Willen ginge, ist das Unternehmen der 90er Jahre eine hierarchielose, hochinnovative und flexible Wirtschaftsorganisation, in der über dem Wohl(stand) der Arbeiter und Arbeiterinnen lediglich das Wohl der Kunden steht. Bei den verunsicherten, von Identitätskrisen geschüttelten Managern (vgl. Ogger 1992) in Europa und den USA stoßen solche Vorschläge auf offene Ohren. Viele Gewerkschaften, wie die deutsche IG Metall, die französische CGT und die amerikanische UAW, sind sich nicht sicher, ob sie in dem neuen Managementdenken lediglich ausgefeiltere Kontrollstrategien vermuten sollen oder mit einer reellen Humanisierung des Arbeitslebens rechnen können. Daß Ideen für eine grundlegende Neugestaltung des Organisierens wirtschaftlicher Tätigkeiten nicht nur auf dem Papier in der Form hoher Auflagen Erfolg haben, sondern auch in der Praxis nicht wenige Anhänger finden, zeigen Beispiele aus Europa und Amerika: Daimler-Benz sucht mit Dezentralisierung den Ausweg aus der "Hierarchie-Falle" (Capital 10/1992). Opel erhofft sich durch die konsequente Einführung teilautonomer Fertigungsteams einen

1. Die in diesem Text benutzten männlichen Formen beziehen sich sowohl auf Frauen als auch Männer. Leserinnen und Leser mögen mir diese sprachliche Ungenauigkeit verzeihen und den Verweis auf die bessere Lesbarkeit der männlichen Form als Entschuldigung akzeptieren. Bei den Beispielen habe ich auf eine gleichmäßige Verteilung der Geschlechter geachtet.

Wettbewerbsvorteil gegenüber der japanischen Konkurrenz. Ford und Renault bewegen sich in die gleiche Richtung.

Doch das, was an Umstrukturierungen in Großunternehmen die Managementzeitschriften und Wirtschaftsseiten von Tageszeitungen erreicht, ist lediglich die Spitze eines Eisbergs. Es wird deutlich, daß sich die Art und Weise, wie Unternehmen organisiert werden, grundlegend verändert. Ökonomen, Arbeits- und Organisationssoziologen und Managementberater zögern nicht, von der "Notwendigkeit für eine Revolution" (Peters 1988a; 1988b: 3ff), einer "echten Revolution" (Crozier 1989: 21; Millot/Rouilleau 1991: 12) oder gar einer "Kulturrevolution" (vgl. Bleicher 1986; Landier 1991) zu reden und zu schreiben. So unterschiedlich ihre Beobachtungen, Konzeptionen und Zukunftsempfehlungen auch im einzelnen sein mögen, in einem stimmen sie, wie die Wirtschaftsjournalisten Jürgen Sinn und Dieter Weber (1991) hervorheben, alle überein: "Die Zeit der Umbrüche, der sanften Revolution steht bevor." Der Zoo, der von den Affen regiert wird, erscheint am Horizont.

Dem verbalen Enthusiasmus steht ein überraschender Mangel an überzeugenden Erklärungsmodellen für die zur Zeit zu beobachtenden Entwicklungen gegenüber. Die Managementberater entwickeln zwar atemraubende Organisationsvorschläge, leiden bei der Analyse der auftretenden Phänomene selbst jedoch unter ausgeprägter Kurzatmigkeit. Sie vertrauen oftmals lieber auf eine gesunde Mischung aus ostasiatischer Religionsmythik (z.B. Managementberater Gerd Gerkes (1992) "Tao-Projekt"), Anlehnungen an die Chaostheorien, psycho-sozial orientierter Esoterik und ihrer eigenen "Intuition" (Unternehmensberater Jürgen Ferchland). Aber auch die durch Abarbeitung an tayloristisch organisierten, bürokratischen Unternehmen geschulte Betriebswirtschaftslehre, Arbeits- und Industriesoziologie greift bei ihren Analysen von neuartigen Unternehmensformen oft zu kurz. Zwar gelingt es ihr, neue Produktionskonzepte wie Lean Production (vgl. Womack/Jones/Ross 1990; Lecher 1992), Material Requirement Planing (vgl. Linhart 1991, S. 77ff), Just-in-time Produktion und teilautonome Fertigungsgruppen zu beschreiben und ihre neuen Dimensionen aufzuzeigen, sie scheitern jedoch

häufig in der Einordnung dieser Phänomene in ein umfassendes theoretisches Gebäude. Ausdruck dieser theoretischen Sprachlosigkeit ist die inflationäre Zunahme der "Post-'s" in der Terminologie von Betriebswirtschaftslehre und Arbeitssoziologie: Das "postbürokratische Unternehmen" (Heydebrand 1989) wird als Resultat eines Wandels zum "Postindustrialismus" (Bell 1973; Heydebrand 1989; Heidenreich/Schmidt 1992), zum Postökonomismus (Palloix/Zarifian 1989) oder zum Postkapitalismus (Zarifian 1990; Drucker 1992; 1993) begriffen.

Ich greife - eine gewisse terminologische Sprachlosigkeit bewußt akzeptierend - den Begriff des "postbürokratischen Unternehmens" auf, um - noch sehr allgemein gesprochen - unter Zuhilfenahme organisationssoziologischer und systemtheoretischer Ansätze zu untersuchen, inwiefern und wodurch sich die "neuen" Organisationsformen von den "alten" unterscheiden.² Gestützt wird meine Argumentation durch die Auswertung neuerer US-amerikanischer, französischer und deutscher Managementliteratur und Fallstudien über vier besonders innovative Unternehmen: einem deutschen Softwarehaus, einem holländischen Elektronikunternehmen, einer US-amerikanischen Vertriebsgesellschaft für die Juwelierbranche und einer überwiegend in Deutschland und Frankreich tätigen Unternehmensberatungsfirma.³ Die Zusammenfassung dieser vier Unternehmen und verschiedener neuerer Managementstrategien unter dem Code "postbürokratische Organisation" soll Antworten auf die Frage ermöglichen, ob es sich bei der Einführung neuer Unternehmenstypen um eine "echte Revolution" handelt - um einen Prozeß grundlegender und tiefgreifender Änderungen - oder um eine "Revolution von oben", einer "Pseudo-Revolution", in der es um eine organisationelle Angleichung seitens des Managements an neue Anforderungen geht.

Revolution bezeichnet einen jähen Bruch mit der Vergangenheit, den Durchbruch zu einer neuen Daseinsordnung, und sie

-
2. Ich benutze im folgenden - die zugegeben existierenden Nuancen mißachtend - Unternehmen, Firma und Wirtschaftsorganisation als Synonyme.
 3. Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, befindet sich die detaillierte Darstellung der untersuchten Unternehmen und die Beschreibung des methodischen Vorgehens im Anhang.

impliziert die Umwälzung der Machtverhältnisse (vgl. Meyer 1976; Plé 1989). Solche Bedingungen wären sicherlich gegeben, wenn - wie bestimmte Unternehmensvertreter und Managementberater behaupten - es sich bei den "neuen Unternehmen" um auf vollkommene Flexibilität und absolute Wandlungsfähigkeit ausgerichtete Organisationen handelte, in denen die Mitarbeiter die "neuen Machthaber" wären. Der Wandel zu einer solchen Form von Wirtschaftsorganisation würde in unserer durch Bürokratisierung, Hierarchisierung und Arbeitsteilung geprägten Gesellschaft sicherlich die Bezeichnung "organisationelle Revolution" verdienen. Diese Studie soll hinterfragen, ob eine solche Organisationsform existiert und -weitergehend - überhaupt existieren kann.

Der Rückgriff auf den in der Managementliteratur so beliebten Begriff der Revolution ermöglicht mir, das benutzte "Material" - Artikel in Wirtschaftszeitschriften, Bücher für das Management und die Selbstdarstellungen der vier untersuchten Unternehmen - zu sortieren, zu problematisieren und theoretisch zu hinterfragen:⁴ Gegen welche Organisationsform grenzen sich postbürokratische Unternehmen ab? Weswegen setzen sich neue Formen der Organisierung wirtschaftlichen Handelns sowohl im Denken des Managements als auch in der Praxis durch? Sind die zugrundeliegenden Annahmen - Wandel als einziges Stabiles und Mitarbeiter als neue Machthaber - überzeugend? Wie können innovations- und flexibilitätsorientierte Unternehmen zusammengehalten werden? Inwiefern ändern sich die Beziehungen zu anderen Organisationen, Kunden und Zulieferern?

Durch die theoretische Einordnung und das konsequente Weiterdenken des untersuchten Materials soll gezeigt werden, daß die aktuelle Managementliteratur ungerechtfertigter Weise suggeriert, daß sie bereits über überzeugende und konsistente Konzeptionen für postbürokratische Unternehmen verfügt. Vielmehr scheinen postbürokratische Organisationen vor zwei

4. Der Begriff der Revolution ist in der von Managementberatern und Unternehmensleitern verwendeten Form unscharf, unpräzise und deswegen für eine sozialwissenschaftliche Analyse nicht besonders hilfreich. Ich benutze ihn in dieser Studie gleichwohl, um der Arbeit einen Rahmen zu geben, innerhalb dessen die verschiedenen Fragen an postbürokratische Unternehmen geordnet werden können und anhand dessen meine Argumentation zugespitzt werden kann.

grundsätzlichen Dilemmata zu stehen - der Sicherung wandlungsorientierter Unternehmen und der Regulierung komplexer Machtverhältnisse -, auf die auch "Stabilisierungskonzepte" wie Unternehmenskultur, Kontextsteuerung und Externalisierung von Aufgabenbereichen nur vorläufige und häufig unzureichende Antworten sind.

In der folgenden zweiten Sektion zeige ich, daß Organisationen vor dem Problem stehen, sich zwischen der Etablierung von Routinen und der Öffnung gegenüber Organisationswandel zu entscheiden. Im tayloristisch, bürokratischen Denken strebten die Unternehmen möglichst perfekte Routinen an. Es war der Sieg der Redundanz in Organisationen. Ausgelöst durch neue technische Möglichkeiten und grundlegenden Veränderungen auf den Märkten kommt es jedoch zu neuartigen Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen an Unternehmen.

Wirtschaftsorganisationen müssen Mittel und Wege finden, diese externen Unsicherheiten organisationell umzusetzen. Innovation, Flexibilität und Wandlungsfähigkeit wird zur Grundbedingung erfolgreichen unternehmerischen Handelns.

In Sektion drei präsentiere ich die Entwicklungen, die in der Managementliteratur für die These herhalten müssen, daß es zu einer "wahrhaften Revolution" in Wirtschaftsorganisationen kommt. Varianz und Wandel sind die "Zauberwörter", an denen sich die neuen Organisationsformen orientieren. Durch die Ausbildung von Profitcentern und Marktnetzwerken kommt es zu neuartigen, intensiveren Organisations-Umweltbeziehungen. Die scheinbar strikte Trennung zwischen Markt und Hierarchie als entgegengesetzte Prinzipien der Organisation kollektiven wirtschaftlichen Handelns löst sich auf. Die interne Organisation, das "Eingeweide" postbürokratischer Unternehmen, orientiert sich an der Maxime absoluter Wandlungsfähigkeit. Strukturen werden nur noch sehr lose gekoppelt, es wird konsequent enthierarchisiert und dezentralisiert. Die Differenzierung in Abteilungen löst sich auf. Die neuen Organisationsstrukturen, wenn sich diese überhaupt noch problemlos festmachen lassen, verlangen nach einer Intensivierung nichtformalisierter Kommunikation. Projektgruppen, teilautonome Fertigungsgruppen und deren

Vernetzungen sichern sowohl den Produktions- als auch den Innovationsprozeß.

In Sektion vier problematisiere ich diese Entwicklungen. Ich zeige, daß eine "wahrhaftige Revolution" langfristig zu einer Auflösung der Organisation führen würde. Unternehmen würden an einem Übermaß interner Unsicherheit zugrunde gehen. Sie stehen vor dem grundlegenden Dilemma auf Flexibilität ausgerichtete Organisationen zu stabilisieren. Dieses "Flexibilitätsdilemma" stellt sich auf der Ebene der Interaktion der Mitarbeiter als "Politisierungsdilemma". Die Selbstverpflichtung von Unternehmen zu Innovation und Wandlungsfähigkeit schafft neue Unsicherheitszonen im Unternehmen und eröffnet damit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Machtressourcen. Hierarchie und Kompetenzaufteilungen in Abteilungen fallen als Regulierungsmechanismen von Machtkämpfen aus. Der ständige Aushandlungsprozeß der nicht mehr in klare Herrschaftsstrukturen gegossenen Machtverhältnisse führt zu einer "Dauerpolitisierung" interner Prozesse und Entscheidungen. Postbürokratische Unternehmen haben bisher erst unzureichende Antworten auf das Flexibilitäts- und Politisierungsdilemma gefunden. Unternehmenskultur, Technisierung, Kontextsteuerung und Auslagerung von Aufgabenbereichen scheinen erst behelfsmäßige Lösungen zu sein, die die grundlegenden Probleme postbürokratische Organisationen nur vorläufig und nicht grundsätzlich beheben können.

In Sektion fünf diskutiere ich, die Ergebnisse der Arbeit knapp zusammenfassend, eine mögliche Entwicklungslinie postbürokratischer Unternehmen. Es deutet sich an, daß Organisationen eine gleichzeitige Reduktion und Steigerung von Komplexität und Unsicherheit gelingen könnte. Solch ein Prozeß, der sich über eine sehr theoretische Beschreibung hinaus noch nicht genauer bestimmen läßt, würde die zwei an sich entgegengesetzten Prinzipien Wandel (Varianz) und Wiederholung (Redundanz) auf einem höheren Niveau zusammenführen. Konkrete Antworten würden dann aber sicherlich nicht so einfach sein, wie es uns Managementbücher und Unternehmensberater häufig glauben machen wollen.

II.

DIE GRENZEN BÜROKRATISCH-HIERARCHISCHER UNTERNEHMEN

"Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und ein Kartothek. In der Zentrale sind die Männer mit unendlichem Stunk untereinander beschäftigt, aber sie klopfen dir auf die Schulter und sagen: 'Lieber Freund, Sie können das von Ihrem Einzelposten nicht so beurteilen! Wir in der Zentrale'

Die Zentrale hat zunächst eine Hauptsorge: Zentrale zu bleiben. Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte etwas selbständig zu tun! Ob es vernünftig war oder nicht -: erst muß die Zentrale gefragt werden. Wofür wäre sie denn sonst Zentrale!"

Kurt Tucholsky

In einem 1992 erschienenen Buch unter dem programmatischen Titel "Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen" zeichnet Jürgen Fuchs (1992c: 5f), Manager beim deutschen Softwarehaus Ploenzke, das Bild einer gespaltenen Gesellschaft. Während auf gesamtgesellschaftlicher Ebene sich Fragmentierungen aufheben, die Menschen sich von "Untertanen" zu "mündigen Bürgern" entwickelten und die wachsende "Freizügigkeit der Informationen" durch Presse und Fernsehen und die globale Beweglichkeit die Welt "zum Dorf" werden ließen, ständen in Wirtschaftsorganisationen ähnliche Entwicklungen noch aus: Die Mitarbeiter würden nach wie vor als Untergebene bezeichnet und auch als solche behandelt werden. Verfassungsmäßige Grundrechte wie Meinungsfreiheit, Redefreiheit und freie Wahl des Arbeitsplatzes gelten nicht innerhalb des Unternehmens. Abteilungen befehdeten sich als Konkurrenten. Die heutige Unternehmenswelt ist, so Fuchs, gekennzeichnet durch Fragmentierung, mangelnde Abstimmung und Unfreiheit.

Die Brandmarkung traditioneller Unternehmen als Hort von Unfreiheit, Fragmentierung und Herrschaft aus dem Munde eines Managers zu hören, ist auf den ersten Blick erstaunlich, war man doch solche Äußerungen eher von Gewerkschaften und marxistisch orientierten Industrie- und Arbeitssoziologen gewöhnt. Der Ploenzkemanager Fuchs steht mit seiner Kritik an herkömmlichen Unternehmensformen jedoch unter seinesgleichen nicht allein dar. Das "aufgeklärte" Management in Deutschland, den USA, Skandinavien und Frankreich stimmt in die Verdammung der tayloristischen Arbeitszerlegung und der Reduzierung der Mitarbeiter auf Rädchen in einer durchkonstruierten Produktionsmaschine ein. Die Verfechter bürokratisch-hierarchischer und tayloristisch-fordistischer Unternehmensformen mögen vielleicht noch in der unternehmerischen Praxis das Sagen haben, die "Schlacht" in den Managementzeitschriften und in den Seminaren für Unternehmensführung sind sie auf dem besten Wege zu verlieren.

In einer Zeit, in der Hierarchie, Fragmentierung und Arbeitszerlegung unter Managern immer mehr zum Schimpfwort werden, muß man sich ins Gedächtnis rufen, daß die

bürokratische bzw. tayloristisch-fordistische Unternehmensform einen bedeutenden Entwicklungsschritt gegenüber den herkömmlichen Produktionsformen zu Beginn der Industrialisierung darstellte. Die Routinisierung von Arbeitsprozessen, die Zergliederung von Produktionsvorgängen und die Organisierung des Unternehmen nach Kriterien der "wissenschaftlichen Betriebsführung" (Taylor) gewährleisteten eine Stabilität, auf deren Basis die Produktion von Massengütern den Grundbedarf und die Konsumbedürfnisse weiter Teile der Bevölkerung (wenigstens in okzidentalischen Staaten) befriedigen konnte. In dieser Sektion soll gezeigt werden, daß es in Organisationen eine generelle Tendenz gibt, Routinen einzurichten, um auf diese Art einem in Organisationen vorhandenen Bedürfnis nach Sicherheit gerecht zu werden (Kapitel II-1). Im Bürokratismus und Taylorismus wurde die Etablierung von Redundanzen zur allgegenwärtigen Maxime erhoben. Die entstehenden, äußerst stabilen Organisationsformen waren einer sich nur langsam wandelnden Umwelt hervorragend angepaßt (Kapitel II-2). Rapide Marktveränderungen, Globalisierung der Märkte und technische Umwälzungen führen jedoch, wie gezeigt werden soll, zu Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen, denen die herkömmlichen Unternehmensformen nicht mehr gerecht werden können (Kapitel II-3).

1. Organisationen und ihre Vorliebe für Sicherheit

Organisationen unterscheiden sich von der diffusen, willkürlichen Interaktion in Freundeskreisen, Warteschlangen, auf Spielplätzen oder bei gemeinsamen Mahlzeiten durch ihre Strukturiertheit. Organisationen benötigen die Festlegung von Kommunikationsprozessen auf berechenbare Abläufe, um zu einer Organisation zu werden. Um interne und interorganisationelle Kommunikationen strukturieren zu können, benötigt eine Organisation eine Abgrenzung zwischen sich selbst und allem anderen, der Umwelt. Ein zentrales Instrument für diese "Grenzziehung" ist die Bestimmung von Mitgliedschaften. Das "Privileg" einer Mitgliedschaft in einer Partei, einem Unternehmen, einem Häkelclub oder in dem berühmt-berüchtigten Kaninchenzüchterverein verlangt von den Mitgliedern die Akzeptanz von bestimmten Mitgliedschaftsregeln. Sonst würde in einem Unternehmen diejenige Geschäftsführerin werden, die die schönsten Topflappen häkelt oder die größten Zwergkaninchen züchtet. Die Einhaltung von Mitgliedschaftsregeln wird sowohl in Unternehmen und Behörden als auch in Kleintierzuchtvereinen durch Ämterstrukturen, Ressourcenverteilungen, Verantwortlichkeiten, Weisungshierarchien, Kontrollmechanismen und Kommunikationswegen garantiert (Luhmann 1975a: 41).

Die Bestimmung von Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft durch die Austeilung von Parteibüchern, die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages oder durch bloße, nicht weiter schriftlich fixierte Übereinstimmung ist zwar die Grundbedingung für die Existenz einer Organisation, reicht jedoch noch nicht aus, um diese mit Leben zu füllen. Eine Organisation existiert erst durch Entscheidungen (vgl. Simon 1957; Luhmann 1981: 339). Entscheidungen sind die Umwandlung von verschiedensten Möglichkeiten (Kontingenz) in Eindeutigkeit (vgl. Ortmann et al. 1991: 10). Anders ausgedrückt: Entscheidungen sind nur diejenigen "Handlungen, von denen bekannt ist, daß sie auch anders möglich gewesen wären" (Luhmann 1981: 339; Martens 1989: 121). Damit sich eine Wirtschaftsorganisation von Häkelclubs und Kaninchenzüchtervereinen unterscheiden kann, müssen sich diese Entscheidungen an bestimmten Strukturen (Normen) und Identitäten orientieren. Wirtschaftsorganisationen haben

prinzipiell ihre Entscheidungen an der Sicherung von Zahlungsfähigkeit bzw. der Maximierung ihres Gewinnes zu orientieren. Das bedeutet aber noch lange nicht, daß sich alle Entscheidungen in einer Wirtschaftsorganisation sich selbstredend an diesem Leitprinzip orientieren. Die Sicherung von Zahlungsfähigkeit dient lediglich als Bewertungsmaßstab, als Prämisse für eine bestimmte Art von Entscheidungen über andere (vgl. Tacke/Wehrsig 1992: 229f). Die Sekretäre in einem Unternehmen können ruhig Pflanzen begießen, Bier trinken oder gar Wellensittiche und Kaninchen halten, solange der Zweck der Wirtschaftsorganisation erfüllt ist.

Durch eine "hyperzyklische" Verknüpfung von Organisationsgrenzen, Entscheidungen, Normen und Identitäten erlangt eine Organisation ein höheres (Emergenz-)Niveau, eine größere Stabilität gegenüber spontanen Interaktionen (Teubner 1987a; 1987b). Organisationen sind so zwar einerseits die Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten und die Disziplinierung von spontanen und relativ ungeordneten Kommunikationsprozessen (vgl. Kiss 1986: 27), bieten andererseits jedoch auch eine Stabilität und Sicherheit, aus der sich neue Möglichkeiten erschließen. Organisationen sind damit gegenüber Freundeskreisen, Warteschlangen und gemeinsamen Mahlzeiten ein Weniger und Mehr zur gleichen Zeit.

1.1. So wie immer oder anders

Koordination kollektiven Handelns stellt sich als das zentrale Problem von Organisationen dar. Dabei gibt es grob gesprochen zwei Möglichkeiten: Entweder man entscheidet sich, wie man sich schon immer entschieden hat, man wiederholt also eine Handlung, oder man macht etwas Neues. In der Systemtheorie werden diese beiden Möglichkeiten - etwas hochgestochen - als Redundanz und Varianz bezeichnet. Redundanz wird dabei verstanden als strukturelle Einschränkung der Entscheidungszusammenhänge (Atlan 1979). Sie ist dann am höchsten, wenn eine einzige Information ausreicht, um die ganze Organisation zu kennen (vgl. Luhmann 1988a: 174) und ihr Verhalten vorauszusagen. Varianz (oder schöner: Varietät) beschreibt die Verschiedenartigkeit von Entscheidungen. Sie ist dann gering,

wenn die Organisation lediglich mit sehr ähnlichen Entscheidungen befaßt ist (ebd.).

Für Organisationen stellt sich nun das zentrale Problem, einen "vernünftigen" Ausgleich zwischen Redundanz und Varietät zu finden. Sie müssen einen Mittelweg zwischen der "Selbstlähmung perfekter Ordnung" (Diktatur) und der "Willkür perfekter Unordnung" (Anarchie) (Willke 1989a: 96f; vgl. Mingers 1992: 18) anstreben. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann spricht von dem Paradox, daß eine Organisation Redundanz und Varietät braucht, aber nicht beides zugleich anstreben kann. Eberhard Schnelle, einer der Gründer der von mir untersuchten Organisationsberatungsfirma Metaplan, stellt fest, daß Unternehmen durch Hierarchie Redundanz erzeugen und damit das Unternehmen stabilisieren und die notwendige Ordnung für Produktionsabläufe herstellen. Gleichzeitig unterlägen Unternehmen aber aufgrund von Konkurrenzbedingungen den Gesetzen des Wandels. Aus seiner Sicht sind "Wandel und Stabilität ein scheinbar gegensätzliches Paar", weil jeder Wandel zu einer Störung der etablierten Ordnung führt (1989: 6). Das gleiche Phänomen beschreibt der Organisationstheoretiker James D. Thompson: Organisationen suchen einerseits nach Flexibilität, um sich einer verändernden Umwelt anzupassen, und haben andererseits einen inneren Drang nach Stabilität (1967: 10fff). Stabilität ist dabei die Voraussetzung für technologische Effizienz, Ökonomisierung, Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit. Flexibilität ist notwendig, um organisatorische Anpassung, Effektivität und den Umgang mit dem Unberechenbaren zu gewährleisten (vgl. Tacke 1992: 2).¹ Dieses "Flexibilitäts-Stabilitäts-Dilemma" (Rammert/Wehrsig 1988: 303) findet sich auch in der marxistisch orientierten Industriesoziologie wieder.² Zu dem "Grundgesetz" kapitalistischen Produzierens "Aus Geld mehr Geld zu machen" gibt es zwei Ausführungsverordnungen: Ungewißheitsminimierung

-
1. Thompson leitet das Paradox von Stabilität und Flexibilität aus einer Synthese des klassischen Rationalmodells der Organisation als geschlossenes System und des Modells der Organisation als offenem Modell ab (vgl. Tacke 1992).
 2. Die in der allgemeinen Gesellschaftstheorie gegensätzlichen Ansätze zwischen Handlungs- und Systemtheorie, Betriebswirtschaftslehre und marxistisch orientierter Industriesoziologie scheinen in einer allgemeinen Organisationstheorie wenigstens teilweise zusammenführbar.

und Profitratenmaximierung. Letzteres gilt es anzustreben, selbst wenn dadurch wieder Ungewißheit produziert wird (Manske 1991: 241ff). Insofern erfordert die Aufgabe, aus Geld mehr Geld zu machen, Widersprüchliches: Der Verwertungsprozeß ist so zu organisieren, daß das Verhältnis zwischen Ungewißheitsminimierung und Profitratenmaximierung austariert wird (Manske 1991: 244).

1.2. Die Disposition für Sicherheit

Unabhängig davon, ob man Luhmanns systemtheoretischer Herleitung, der organisationssoziologischen Ableitung Thompsons oder der marxistisch ausgerichteten Argumentation folgt, stehen Organisationen vor dem zentralen Problem, wie sie mit Unsicherheit umgehen sollen (vgl. Crozier 1964; Thompson 1967: 159; Crozier/Friedberg 1977: 23; Mintzberg 1979: 21). Unsicherheit bezeichnet den Umfang, in dem Varietät (oder Flexibilität) in die Organisation hineingelassen wird. Sie läßt sich dabei in einen sachlichen, zeitlichen und personellen Aspekt zergliedern (Berger/Offe 1984). Die sachliche Unbestimmtheit verweist darauf, daß Arbeitsaufgaben nicht oder nur zu einem geringen Maße standardisierbar sind. Die zeitliche Unplanbarkeit bildet sich als Sperre gegen eine strenge Zeitstrukturierung ab. Die personelle Unkontrollierbarkeit beschreibt die Schwierigkeit, das Verhalten des Personals (voraus) zu bestimmen. (Berger/Offe 1984; vgl. Rammert 1988: 33).

Organisationen scheinen eine Disposition für die Reduktion dieser Unsicherheit zu haben. Luhmann spricht von der Neigung, Strukturen zu kondensieren und damit Redundanz zu erhöhen (1988a: 174). Thompson bezeichnet dieses als eine Tendenz zur einseitigen Ausrichtung auf Sicherheit (1967: 152). Salopp ausgedrückt: Der "Traum" eines Managers besteht darin, daß sich jeder Arbeitsprozeß auf ewige Zeit ökonomisch durchkalkulieren und standardisieren läßt und dadurch das Verhalten des Personals völlig bestimmbar und kontrollierbar wird.³ Diese

3. Das Problem für die Manager ist, daß sie in einer solchen idealtypischen Konstellation selbst weitgehend überflüssig wären. Ich knüpfe mit diesem überzeichneten Bild an Diskussionen in der Labour

Vorliebe für Sicherheit drückt sich sehr verschieden aus: im Vorziehen kurzfristiger gegenüber langfristiger Entscheidungen, in Begeisterung für quantitative Daten, in einem fast schon biologisch determiniert anmutenden Drang, eine Sache so zu machen, wie man sie immer schon gemacht hat, und im Wunsch der vollendeten Beherrschbarkeit der Umwelt. Die Vorliebe für Sicherheit bzw. Redundanz in Organisationen ist erklärlich, weil Organisationen aufgrund ihrer "Entstehungs- und Ausdifferenzierungsgeschichte" strukturkonservierend sind und sein müssen. Sie grenzen sich von der Anarchie absoluter Freiheit eben gerade dadurch ab, daß sie die Spannweite der Möglichkeiten verkleinern und die Zahl der Ergebnisse, die auftreten können, verringern (Weick 1985: 15; vgl. Weber 1992: 7). Unternehmerische Strategien zielen also verständlicher Weise darauf ab, die zur Verwirklichung des Organisationszieles notwendigen technischen und sozialen Strukturen so zu organisieren, daß der Betrieb Verhältnisse vermeidet, durch die Unsicherheiten in die Organisation transportiert werden (vgl. Altmann/Bechtle 1971: 30; Rammert 1988: 24).

Process Debate an. Dort wird von einem Hang der Manager zur Unabhängigkeit vom Willen der Arbeiter ausgegangen, sie also folglich zu direkter Kontrolle und Automatisierung neigen (vgl. z.B. Friedman 1977. Einen guten Überblick gibt Gilleßen 1988).

2. Taylorismus und Bürokratie: Der Sieg der Redundanz

In der bürokratisch-hierarchischen und tayloristisch-fordistischen Organisationsform ist der Vorliebe für Sicherheit nicht nur Rechnung getragen worden, sondern Redundanzproduktion wurde zum Patentrezept für erfolgreiche und effiziente Organisationsführung erklärt.⁴ Der Traum eines beherrschbaren und gleichzeitig hocheffizienten Unternehmens schien ab Ende des 19. Jahrhunderts im Zuge der zweiten industriellen Revolution Wirklichkeit zu werden. Durch eine Ausrichtung der gesamten Organisation auf das Prinzip der Redundanzproduktion sollte das Verhalten von Arbeitern, Abteilungen und Kunden generell berechenbar werden.⁵

1911 beschrieb der amerikanische Ingenieur und Begründer der "wissenschaftlichen Betriebsführung" Frederick Winslow Taylor die Trennung der planenden und kontrollierenden von den ausführenden Tätigkeitsfunktionen als Grundbedingung für eine effiziente Unternehmensorganisation. Nach seinen Vorstellungen sollte jedes Detail des Produktionsprozesses analysiert und "wissenschaftlich aufbereitet" werden, um dann atomistisch zergliederte Tätigkeiten, die nur geringe Qualifikationen von den Arbeitern verlangten, organisationell wieder zusammenzuführen (Taylor 1967; Bravermann 1974: 112-121; Manske 1991: 259). Taylor brachte sein Unternehmensverständnis treffend auf den Punkt: "Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft werden die Organisation und das System diesen Platz einnehmen." (zitiert nach Fuchs 1992f). Das von Taylor entwickelte Prinzip wurde von Henry Ford, Gründer der Fordwerke und treibende Kraft bei der Einführung der Massenproduktion in den USA, nicht nur in seinen

-
4. Ich behandle hier die Ansätze des wissenschaftlichen Managements und der Bürokratietheorie trotz einiger Unterschiede zusammen. Beide Richtungen sind sowohl in ihrer Entstehung als auch in ihren grundlegenden Annahmen Ergebnis eines Glaubens an die "Allmächtigkeit" redundanzproduzierender Prozesse.
 5. An diesen Gedanken ließe sich die gesamte Diskussion über die Kontrolle von Arbeitern anschließen. In der Auseinandersetzung mit bürokratisch-hierarchischen und tayloristisch-fordistischen Unternehmensformen wurde sowohl auf Seiten der Pronenten als auch der Opponenten die Diskussion über Koordination, Regulierung im gleichen Atemzug wie die Kontrolldiskussion geführt (vgl. z.B. Edwards 1979: 12ff).

Automobilfabriken konsequent angewandt, sondern er dehnte es über den eigentlichen Produktionsprozeß hinaus aus. Im Fordismus wurde das gesamte unternehmerische Handeln, von der Beschaffung der Rohmaterialien bis zum Verkauf der produzierten Waren, einem an dem Prinzip des wissenschaftlichen Managements orientierten Rationalisierungsprozeß unterworfen.

Zur gleichen Zeit, als Taylor die Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung aufstellte, entwickelte der deutsche Soziologe Max Weber seine Bürokratietheorie, die eine ähnliche Stoßrichtung hatte wie die tayloristische Denkweise. Bürokratien sind durch fixierte, offizielle Regeln gekennzeichnet. Die zur Aufrechterhaltung der Bürokratie notwendigen Aktivitäten sind eindeutig verteilt und klar definiert. Die Koordination der verschiedenen Aufgabenbereiche wird durch weisungsberechtigte Vorgesetzte ausgeübt. Die Kontrolle und die Befolgung von Anordnungen wird durch schriftliche Dokumente (Akten) gewährleistet. (Weber 1964; vgl. Mintzberg 1979: 84; Boudon/Borricaud 1992: 52ff). Obwohl Webers Bürokratietheorie am Beispiel der öffentlichen Verwaltung entwickelt wurde, läßt sie sich - häufig problemlos - auf private Unternehmen, Gewerkschaften und politische Organisationen übertragen. Trotz der populären Verteufelung von Bürokratisierungstendenzen in modernen Gesellschaften und die verbreitete Ablehnung der für Bürokratie typischen "Entpersönlichung" durch die "Verwaltung von Sachen" darf man nicht vergessen, daß gerade die Berechenbarkeit bürokratischer Abläufe - und sei es die Berechenbarkeit, daß sich nichts bewegt und nichts passiert - einen enormen Evolutionssprung ermöglichte: Die Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit bürokratischen Handelns gab den Herrn und den Beherrschten die Sicherheit, um die Intensität und Extensität ihrer Leistungen zu vervollkommen.

Eberhard Schnelle, der seinen Organisationsansatz ebenso wie Jürgen Fuchs von der Ploenzke Gruppe in Abgrenzung zum bürokratischen Modell entwickelte, weist auf die Ähnlichkeit von Bürokratien mit dem Taylorismus hin: "Die Verwaltungsarbeit oder Entscheidungsarbeit oder Kontrollarbeit oder Planungsarbeit wurde nach den gleichen Methoden schematisiert

und vereinfacht, die wir von der Materialbearbeitung in der Fabrik her kennen: Die Arbeit wurde geteilt." (Schnelle 1989: 1) Die entstehenden vielgliedrigen organisatorischen Gebilde, so stellt er fest, konnten zunächst nur durch ein Verfahren zusammengehalten und koordiniert werden: die Hierarchie. "Hierarchie sorgt für Stabilität und Kontinuität" (ebd.). Die bürokratische Sicherung von Herrschaft in Organisationen und die Steigerung organisationeller Effizienz schienen sich insofern untrennbar wechselseitig zu bedingen (vgl. Klebe/Roth 1988: 24).

Die Zerlegung, Standardisierung und Formalisierung von Abläufen, grundlegend für Webers Bürokratietheorie und Taylors wissenschaftliche Betriebsführung, bot die Sicherheit, aufgrund der sich Staaten die - wenn auch bürokratisierten - Eskapaden parlamentarisch-demokratischer Herrschaft und die konsumorientierte Verbreitung von Massenprodukten leisten konnten; zwei Entwicklungen, die näher beieinanderliegen als man auf den ersten Blick vermutet. Sowohl Taylor als auch Weber zweifelten nicht daran, daß ihre Modelle ein Höchstmaß an Schnelligkeit, Sachlichkeit und Effizienz gewährleisteten. Keine andere Organisationsform könne es mit der rationalen Bürokratie oder dem wissenschaftlichen Management an technischer Leistungsfähigkeit aufnehmen (vgl. Weber 1964: 716; Deutschmann 1987: 132). Taylors "one best way" für eine Organisation und Webers "Rationalität" von bürokratischem Handeln deuteten darauf hin, daß sie einem Unternehmen grundsätzlich zutrauten, sich durch konsequente Anwendung ihrer Prinzipien stabil und effizient aus- und einzurichten.

2.1. Formalisierung, das Rezept gegen Unsicherheit

Im tayloristischen oder weberianischen Denken sollte durch eine konsequente Formalisierung aller inner- und interorganisationaler Prozesse Unsicherheit gegen Null reduziert werden. Formalisierung, von anderen Autoren - meiner Meinung nach unnötig verkomplizierend - auch Technisierung genannt, bezeichnet einen sozialen Prozeß, in dem "ein Ablauf an Operationen künstlich fixiert, wiederholbar, berechenbar und

für andere übernehmbar gemacht wird" (Rammert 1988: 162).⁶ Völlige Sicherheit durch absolute Formalisierung oder - anders ausgedrückt - die vollständige Programmierung von Tätigkeiten wäre dann erreicht, wenn jedes relevante Ereignis exakt definierbar wäre und zu einem Stimulus für eine eindeutig festgelegte Reaktion werden würde (vgl. Zintl 1970: 220). In diesem Fall würden immer wieder die gleichen Entscheidungen getroffen und das Verhalten aller Organisationsteile vollständig determiniert werden. Als Beispiel für eine solche Denkweise zitiert Fuchs den früheren ITT-Chef Harold S. Geneen, der verkündete: "I want this Company to be organized that even Mickey Mouse could run it" (vgl. Fuchs 1992e).

Der große Vorteil einer formalisierten, hierarchisch koordinierten Organisation liegt in der "Klarheit"- einer nahezu absoluten "Erwartungssicherheit": Die Rollen der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer solchen Struktur sind einfach, klar und verhältnismäßig konstant. Die Grenzen im Unternehmen wirken wie Markierungen auf einer Landkarte. Indem sie deutlich erkennen lassen, wer wem unterstellt und wer wofür verantwortlich ist, dirigieren und koordinieren sie das Verhalten der einzelnen und machen es dem gesamten Unternehmen nutzbar. (Hirschhorn/Gilmore 1993: 30)

Formalisierung geschieht durch die Festlegung von "Entscheidungsprämissen" (Simon 1957), die jeweils für mehr als nur eine Entscheidung gelten (vgl. Luhmann 1988a: 176) - im tayloristischen oder bürokratischen Idealfall für alle. Die Mechanismen der Formalisierung sind in der kurzen Darstellung von Taylorismus und Bürokratietheorie angesprochen worden. In Bürokratien wird Formalisierung angestrebt durch klar fixierte Aufgabenverteilung, rigide Abteilungsgrenzen, genaue Arbeitsplatzbeschreibungen, starre Autoritätsgliederung und reglementierte Ablaufwege (nach Rammert/Wehrsig 1988: 311; vgl. Weber 1964; Kieser/Kubicek 1978; Scott 1986; siehe auch: Crozier/Friedberg 1977: 198; Mintzberg 1979: 84). Das

6. Als Technisierung - in meiner Terminologie Formalisierung - bezeichnet Luhmann die Strukturierungen von Entscheidungen und Wahrnehmungsweisen durch die "Entlastung sinnverarbeitender Prozesse des Erlebens und Handelns von der Aufnahme und Formulierung und kommunikativen Explikation aller Sinnbezüge, die impliziert sind" (Luhmann 1975a: 71; vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 46f).

tayloristische Prinzip besteht in einer Verwissenschaftlichung der Betriebsführung. Das Wissen der Arbeiter über nicht dokumentierte Arbeitsabläufe soll aus ihnen herausgezogen und in nach wissenschaftlichen Methoden ermittelte Regeln, Formeln und Gesetze umgewandelt werden (Breisig 1990: 57). Dies führt zu einer detaillierten Festlegung von Arbeitsmethoden und einer umfangreichen Kontrolle von außen. Die geforderten Leistungen werden räumlich und zeitlich fixiert. Arbeitsabläufe werden in möglichst viele verschiedene Tätigkeiten zerlegt, um sie genau programmieren zu können (nach Breisig 1990: 57; siehe auch Braverman 1974: 112ff; Zarifian 1990: 13ff; Manske 1991: 259).

2.2. Methoden der Formalisierung

Die Charaktereigenschaften des tayloristisch-fordistischen bzw. bürokratisch-hierarchischen Modells lassen sich mit Luhmann theoretisch verkomplizieren.⁷ Anknüpfend an ihn unterscheiden die Industriesoziologen Gert Schmidt und Martin Heidenreich drei unterschiedliche "Formalisierungs- oder Technisierungsmedien". Ersten können Verhaltenserwartungen in aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen oder informellen Gruppenregeln, sogenannte Medien sozialen Handelns, fixiert werden. Zweitens bieten sich Werte oder verinnerlichte Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster - Medien psychischer Systeme - als Formalisierungsmittel an. Die dritte Möglichkeit bezieht sich auf Maschinen, Gebäude oder Betriebszeitungen als dingliche Medien.

Wie sehen diese Formalisierungsmedien im einzelnen aus? Organisationen können als ein Instrument der Formalisierung, Entscheidungsprogramme in Form von Regeln, Gesetzen und Planungen aufstellen. Diese können sowohl Zweckprogramme sein,

7. Ich benutze Luhmanns Bestimmungen lediglich zur Beschreibung bürokratischer Organisationen, obwohl er in seinen früheren Schriften dazu tendierte, seine Beschreibungen generell auf Organisationssysteme anzuwenden (Luhmann 1975a und 1976 [1964] siehe auch Kiss 1986: 28f). In gewisser Hinsicht war Luhmann in einem bürokratisch-hierarchischen Organisationsverständnis gefangen. In seinen neueren Schriften zur Organisationstheorie löst er das Problem, indem er seine ursprünglich als generelle Organisationsbeschreibung gedachte Theorie nur noch für die Bestimmung der redundanzproduzierenden Aspekte von Organisationen benutzt (Luhmann 1988a).

die auf ein bestimmtes Ergebnis abzielen, als auch Konditionalprogramme, die für den Fall eines definierten Inputs den Spielraum für Entscheidungen begrenzen oder im Idealfall die Entscheidungen festlegen. (Luhmann 1988a: 176). Das zweite Instrument zur Redundanzhöhung zielt auf die Festlegung von Kommunikationswegen. Am deutlichsten ist dieser Prozeß in der Ausbildung von Hierarchien mit ihren reglementierten und kanalisierten Informationsflüssen zu finden.

Neben Entscheidungsprogrammen und der Festlegung von Kommunikationswegen können Organisationen über Personen Redundanz gewährleisten. Die Kenntnis und Berechenbarkeit einer Person läßt voraussagen, wie sie sich in einer bestimmten Situation verhalten wird. Insofern sind Personen ein "festverschnürtes Paket von Entscheidungsprämissen" (Luhmann 1988a: 178). Diese drei Instrumente der Redundanzproduktion (Medium sozialen Handelns und Medium psychischer Systeme) lassen sich in Form der "Stelle" zusammenführen. Jede Stelle kann als eine spezifische Kombination aus programmatischen, kommunikationsstrukturierenden und personalen Entscheidungsprämissen angesehen werden (Luhmann 1988a: 178). Über nichts läßt sich die traditionelle bürokratische Organisation besser charakterisieren als über Stellen, Stellenbeschreibungen, Stellenausschreibungen und Stellenbesetzungen.⁸

Eine raffinierte Methode der Redundanzproduktion ist die Technisierung bzw. Maschinisierung von organisationalen Abläufen (dingliche Medien). Im Grenzfall erlangt die Technisierung die Form einer Automatisierung (Luhmann 1975a: 71). Der Mensch erreicht nicht die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit einer Maschine und gilt daher als potentieller Unsicherheitsfaktor.⁹ Er wird aus dem unmittelbar betroffenen Organisationsprozeß herausgenommen und/oder durch Entlassung

8. Ich sehe Stelle als die Zusammenführung redundanzproduzierender Strategien an und nicht wie Luhmann als Methode, Redundanz und Varietät auf einem abstrakten, strukturellen Niveau zu rekombinieren (1988a: 178).

9. Es ist auch der umgekehrte Fall vorstellbar. Eine komplexe Technik ist ein potentieller Unsicherheitsfaktor, und die menschliche Arbeitskraft gewährleistet das Funktionieren dieser Technik. "Ausnahmen" (Tschernobyl, Seveso, Bopal, Hoechst) bestätigen traurigerweise die Regel.

eliminiert. Durch Technisierung wird ein Prozeß soweit formalisiert, daß es nur noch die Möglichkeit der Akzeptanz oder Ablehnung gibt. Der Zigarettenautomat zum Beispiel kann nur zwischen dem Zustand "absoluter Identität" (Zigaretten werden gegen Geld getauscht) und "absoluter Differenz" (Zigaretten werden nicht herausgegeben) unterscheiden (Schimank 1986: 81). In einem solchen Prozeß wird Unsicherheit auf Null reduziert, da Maschinen nur vorbestimmte operative Verknüpfungen zwischen Umweltimpulsen und Outputs herstellen können. Technik weist im Unterschied zu Personen eine "prinzipielle Fixiertheit ihrer internen Strukturen und Operationen" auf. (Schimank 1986: 80). Die Produktion von Redundanz durch Technik ist in ihrer tieferen Logik nicht allzu weit von der Redundanzproduktion durch Organisationsgestaltung und Personen entfernt. So werden hierarchische Organisationen auch als "Maschinenbürokratien" (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 160) bezeichnet und das tayloristisch, fordistische Menschenbild sieht die Person als begrenzt rationales, maschinenähnliches Wesen an, das von außen gesteuert und kontrolliert werden muß (vgl. Breisig 1990: 58).

2.3. Was macht man mit "Restunsicherheit"?

Die Unsicherheitsreduzierung auf Null blieb selbst für das tayloristischste aller tayloristisch-fordistischen Unternehmen, die Fordwerke in den USA, ein Traum, der nicht zu verwirklichen war. Henry Ford verkündete, daß er die Produktion von Tin Lizzies in allen Farben zulasse, soweit diese nur schwarz seien. Solch eine Position akzeptierten die Kunden lediglich solange, wie Ford eine beinahe monopolartige Position hatte. Selbst Unternehmen, die die Redundanzzeugung zum zentralen Organisationsprinzip machten, mußten ein Minimum an Flexibilität zulassen. Auch die Fordwerke begannen, besonders angesichts der wachsenden Konkurrenz durch General Motors, ihre Fahrzeuge in verschiedenen Farben auf den Markt zu bringen.

Unternehmen versuchten, ihren "produktiven Kern" (in der Regel die Fertigung) durch Technisierung und Automatisierung und die Ausdifferenzierung "unsicherheitsbearbeitender"

Funktionsbereiche gegen Instabilität abzugrenzen. Die

Produktion sollte weiter so funktionieren, als ob der Markt ein ständig gleiches Produkt fortdauernd aufnehme und der Input in den Produktionskreislauf in immer gleicher Qualität gewährleistet sei. Durch die Annahme absolut kontrollierbarer Kausalitäten konnte der produktive Kern nach dem Redundanzprinzip organisiert werden, während die Abarbeitung von Unsicherheiten in "managerielle Funktionsbereiche" (Tacke 1992: 2f) delegiert wurde (vgl. auch Crozier/Friedberg 1977: 165). Diese Pufferstrategie bringt ersichtlich Stabilität für den produktiven Kern, muß jedoch von der Organisation durch die funktionale Ausdifferenzierung "unsicherheitsbearbeitender" Abteilungen erkauft werden (vgl. Thompson 1967: 21).¹⁰ Solche funktional ausdifferenzierten "Unsicherheitsabsorber" sind das leitende Management, die Abteilung für Arbeitsvorbereitung, die Organisationsabteilung, Ein- und Verkauf sowie Forschungs- und Entwicklung. Dieses Prinzip tayloristischer Organisationen spiegelt sich, wie der Mitbegründer von Metaplan, Wolfgang Schnelle, behauptet, in den Anforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wider. Von den Arbeitenden wird eher Fähigkeit zum Wiederholen als zum Wandel verlangt: "Sie sollen zuverlässig, sicher, beharrlich und gleichbleibend intensiv die ihnen übertragenen Aufgaben erledigen. Experimentierfreude, Umstellungsfähigkeit und Risikobereitschaft wird meist nur von den wenigen Mitarbeitern innovativer Stäbe erwartet." (Schnelle 1978: 1)

Das sich herausbildende tayloristisch-fordistische und bürokratisch-hierarchische Organisationsmodell wurde weithin als die effizienteste Unternehmensform akzeptiert. Selbst viele Gewerkschaften arrangierten sich mit dieser Art der Organisation kollektiven Handelns als die scheinbar rationellste und systematischste (vgl. Linhart 1991: 26). Sie behandelten Managementfragen der Arbeitsorganisation als zweitrangig und schienen sich selbst häufig nur als funktional

10. Diese Betrachtung wirft ein anderes Licht auf die Klage von Hajo Weber (1992: 10f), daß Organisationsentwicklungsabteilungen lediglich redundanzorientierte Organisationseinheiten entlasten und so die zur Verfestigung von Spannung zwischen Redundanz und Varianz in Organisationen beitragen. Organisationsentwicklungen haben im tayloristischen Unternehmen genau diese Entlastungsaufgabe, ja werden dadurch überhaupt erst legitimiert.

ausdifferenzierte Abteilung zur Durchsetzung höherer Lohnforderungen zu verstehen.

Die Akzeptanz des tayloristischen bzw. bürokratischen Modells als rationellste und effizienteste Form der Unternehmensorganisation verbaute lange Zeit die Einordnung dieser Form des Organisierens kollektiven wirtschaftlichen Handelns in einen spezifischen historischen Kontext. Der bürokratische Organisationstyp ist trotz seiner Fähigkeit, in einem gewissen Rahmen Unsicherheit zu absorbieren, von einer relativ stabilen Umwelt abhängig (vgl. u.a. Burns/Stalker 1966; Thompson 1967: 71; Mintzberg 1979: 86; Luhmann 1988a: 173ff).¹¹ Diese stabile Umwelt war in der Zeit der "Massenproduktion undifferenzierter Produkte" (Coriat 1990: 21) gegeben. Durch eine starke Homogenität der Produkte und einer ständig wachsenden Nachfrage wurde von Unternehmen lediglich ein Minimum an Anpassungsfähigkeit gefordert (Tarendeau 1982; Piore/Sabel 1985; vgl. Zarifian 1990: 109). Mit der radikalen Veränderung dieser Umweltbedingungen steht auch für Unternehmen an, einen neuen Modus des Organisierens zu finden.

11. Es ließe sich hier auch an die radikale ökonomische Theorie anknüpfen, die hierarchisch strukturierte Unternehmen nur als einen Weg der effizienten Produktionsorganisation ansehen. Dieser Theorieansatz geht davon aus, daß unter anderen gesellschaftlichen Bedingungen, effizientere Technologien und Organisationsformen, möglich oder sogar notwendig sind. (vgl. Duda/Fehr 1986: 565; siehe auch: Duda 1987 und Duda/Fehr 1988).

3. Warum es nicht mehr so weiter geht - Gründe für einen grundlegenden Organisationswandel

Um die Grenzen hierarchischer, bürokratischer Organisationen angesichts neuer Umweltbedingungen zu illustrieren, beschreibt Jürgen Fuchs (1992d: 17) in Anlehnung an den ostfriesischen Alltagsforscher Otto Waalkes (1984) folgende "fiktive" (!) Situation aus seinem Unternehmen: "Sie begegnen auf der Straße einem Betrunkenen. Ihr Auge sieht, wie der Mann mit der Faust ausholt. In einer heute üblichen Unternehmensorganisation würde sich dann in etwa folgendes abspielen. Das Auge schickt ein Telefax an seinen zuständigen Vorstand und entschuldigt sich zunächst für die Störung mit dem Hinweis auf die Gefährlichkeit und Einmaligkeit der Situation:

Auge an Vorstand:

- 1.) Eine Faust kommt auf uns zu!
- 2.) Erbitte, das Lid schließen zu dürfen.
- 3.) Empfehle Ausweichschritt und gegebenenfalls Flucht.

Vorstand an Auge:

Ich möchte keinen Präzedenzfall schaffen. Legen Sie mir deshalb bitte einen Investitionsantrag für das Schließen des Lides mit Aufwand und Nutzen vor. Wie Sie wissen, bin ich für Punkt 3 nicht zuständig. Machen Sie mir bitte eine Vorstandsvorlage. Ich werde Ihr Anliegen dann im Gesamtvorstand vortragen.

Auge an Vorstand:

- zu 1) Die Faust kommt immer näher!
- zu 2) Der Aufwand für das Schließen des Lides beträgt circa 1,7 Kalorien. Der Nutzen ist nicht quantifizierbar.
- zu 3) Für die Vorstandsvorlage brauche ich mindestens zwei Tage. Befürchte, dann ist es zu spät. Empfehle dringend, etwas zu unternehmen.

Vorstand an Auge:

Was heißt immer näher? Bitte exakte Angaben! Angesichts der begrenzten Investition könnte ich zustimmen, wenn der Aufwand durch das Budget gedeckt ist. Der Gesamtvorstand tagt erst nächste Woche Dienstag. Bis dahin erwarte ich Ihre Vorlage.

Auge an Vorstand:

Ich ziehe meine Anträge zurück. Bestellen Sie bitte einen Krankenwagen."¹²

Weswegen versagt diese über hundert Jahre erfolgreiche Umgehensweise mit Betrunknen im speziellen und mit turbulenten Umweltbedingungen im generellen? Fuchs gibt als Gründe an, daß "bei den schnellen Innovationszyklen, der Dynamik und der Globalisierung der Märkte und bei unserem beschleunigten Wandel in eine Informations- und Dienstleistungsgesellschaft" die hierarchischen und tayloristischen Organisationsleitbilder an ihre Grenzen stoßen (1992d: 15). Einen ähnlichen "Gründecocktail" für das "Ende" bürokratischer Organisationsmodelle, finden wir bei Tom Peters. Aus seiner Sicht führen der hohe Ölpreis, eine Trillion Dollar Schulden von unterentwickelten Ländern,¹³ Unternehmensfusionen, Deintegration, Joint ventures, technologische Revolutionen in Design, Produktion und Distribution, neue ausländische und inländische Konkurrenten und sich verändernde Geschmäcker zur Notwendigkeit, Wirtschaftsorganisationen grundsätzlich anders zu organisieren (Peters 1988b: 36f).

Um nicht wie Fuchs oder Peters in einer allzu globalen Begründung für den Wechsel von bürokratischen-tayloristischen zu neuen dezentralisierten und entbürokratisierten Unternehmensformen zu verharren, ist es notwendig, das Geflecht der Gründe näher zu analysieren. Es gibt zwei grobe Erklärungslinien für die Krise der industrialisierten, auf Massenproduktion basierenden Wirtschaft im allgemeinen und der bürokratisch-hierarchischen Unternehmen im besonderen. Der eine Ansatz basiert auf der Annahme einer grundlegenden Veränderung der Marktnachfrage, der andere auf einer durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechniken forcierten technologischen Revolution. Beide Erklärungsansätze werden meistens entweder in der Form einer Aufzählung aneinandergereiht oder der eine Ansatz deduktiv aus dem anderen

-
12. In der Originalversion von Otto Waalkes kommt es im Gegensatz zur Fuchsschen Variante zu einem Happyend: Am Ende liegen sich Angreifer und Angegriffener brüderschaftlich saufend in den Armen. Dies zeigt deutlich, wie sehr Otto Waalkes noch in einer traditionellen, bürokratisch-hierarchischen Denkweise verfangen ist.
 13. Es bleibt bei Peters offen, ob er die USA als weltweit größtes Schuldnerland zur Kategorie unterentwickelter Länder zählt.

abgeleitet. Sowohl die sich verändernde Nachfrage als auch der technologische Wandel erfordern eine generell in die gleiche Richtung zielende organisatorische Anpassung. Ich versuche im folgenden, diese beiden Ansätze miteinander in Beziehung zu setzen und ihre Auswirkungen auf Organisationen durch einen Fokus auf die unternehmerischen Innovationsanforderungen zusammenzuführen.

3.1. Veränderungen des Marktes

Die Krise des Systems der Massenproduktion resultiert in Massenarbeitslosigkeit, Wachstumskrisen in westlichen Industrieländern und dramatisch schrumpfenden Industriebranchen (vgl. Piore/Sabel 1985). Auf den verbleibenden Märkten für Massenprodukte findet ein verschärfter Preiskampf statt (vgl. Sauer 1988: 333). Ein wesentlicher Grund für diese Krisenerscheinungen sind die Sättigungstendenzen auf den Massenproduktionsmärkten: Insofern hat das Massenproduktionsmodell "seine Krise" selbst produziert. Es stößt an seine "inneren Grenzen" (Brandt 1986: 108; vgl. Manske 1991: 232). Es hat sich zu Tode gesiegt.

Die Nachfrage verlagert sich immer mehr zu hoch differenzierten Produkten: Man will sein "persönliches" Auto, das den eigenen Ansprüchen vollkommen entspricht und sich möglichst auch noch von allen anderen Fahrzeugen unterscheidet. Die Betriebe müssen ihre Produktpaletten ausweiten, die Variantenvielfalt erhöhen, die Produktzyklen verkürzen und auf individuelle Sonderwünsche eingehen (vgl. Sauer 1988; Zarifian 1990: 111ff). Das Verhältnis zwischen Quantität und Qualität kehrt sich um (vgl. Crozier 1989: 30). Während früher Produktion auf dem Ausstoß möglichst großer Mengen basierte, ist jetzt Qualität verbunden mit umfangreichen Serviceleistungen gefragt.

Die sogenannte "demand-pull-theory" oder auch "market-pull-theory" erklärt technischen und organisatorischen Wandel durch sich verändernde Nachfragen. Sie weist Ähnlichkeiten zu der klassischen ökonomischen Theorie auf, die von einem Primat der Bedürfnisse ausgeht. In der strikten marktwirtschaftlichen Variante wird Technik - und in gewisser Weise auch Organisation

- als Stoff verstanden, der allein durch die selektiven Kräfte der Berechnung von Kosten und Gewinnen geformt wird (vgl. Bredeweg/Kowol/Krohn 1993). Diesem Ansatz steht die "technology-push-theory" konträr gegenüber. Sie geht in ihrer extremen Variante davon aus, daß Technik gesellschaftliche und organisationelle Entwicklungen determiniert. Technik ist demzufolge eine "frei variierende Quelle ständiger Unruhe" (Bredeweg/Kowol/Krohn 1993; vgl. auch Asdonk/Bredeweg/Kowol 1990; 1991; 1993).

3.2. Technik

Entgegen vielfacher Befürchtungen hat die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologie nicht zur totalen Kontrolle, Ausgrenzung oder Wegrationalisierung von Mitarbeitern geführt. Vielmehr scheinen Informations- und Kommunikationstechnologien - organisationelle Veränderungen vorausgesetzt - die Handlungsmöglichkeiten in Organisationen zu erhöhen. Bruno Rücker, Mitglied des Geschäftsleitungskreises der Ploenzke Gruppe, plädiert dafür, Informationstechniken als "Nervensystem ökonomischer Organismen" zu begreifen. Das von ihm konstatierte Dilemma zwischen "Informationsüberfluß" und "wachsender Kommunikationsarmut" verlange "überalterte Management- und Organisationskonzepte in Frage zu stellen und gezielte Verhaltensänderungen in die Wege zu leiten". (Ploenzke AG 1991: 15; vgl. auch Fuchs 1992f) In die gleiche Kerbe schlägt der Geschäftsführer der von mir untersuchten holländischen Elektronikfirma Gerard Endenburg, wenn er feststellt, daß es sich bei der Informationstechnologie um eine revolutionäre Entwicklung handle, die alle Bereiche des täglichen Lebens erfasse: "Diese Revolution verbessert unsere Fähigkeit, Organisationen zu beherrschen, und macht Geheimniskrämerei zunehmend zu einem teuren und nutzlosen Unterfangen." (Endenburg 1986: 4, meine Übers.)

Sowohl die Erfahrungen im holländischen Elektronikunternehmen als auch bei der Ploenzke Gruppe in Kiedrich zeigen einen erhöhten Bedarf der direkten Abstimmung zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Computer "fördern und verstärken", so Jürgen Fuchs, "die Fähigkeit des Menschen: seine Kreativität,

seine Initiative, sein Wissen und seine Kommunikationsfähigkeit." (Fuchs 1991) Computer- und Kommunikationsnetze böten "nahezu optimale Voraussetzungen für den schnellen und unbürokratischen Nachrichtentransfer unter allen Mitarbeitern." (Fuchs 1992f: 14). Eine wachsende Anzahl von Mitarbeitern in unterschiedlichsten Positionen lassen sich über die Informations- und Kommunikationstechnologien an Organisationsentscheidungen beteiligen (vgl. Huber 1990).

Wie aber passen diese Beobachtung mit der oben ausgeführten tayloristischen Strategie zusammen, durch Technisierung Redundanz zu erzeugen und Unsicherheiten zu reduzieren? Um diese scheinbar gegensätzlichen Tendenzen aufzulösen, ist es notwendig, sich die Struktur der Informations- und Kommunikationstechnologie genauer anzuschauen. Bei diesen neuartigen Technologien handelt es sich, wie die Soziologen Werner Rammert und Christoph Wehrsig herausstellen, nicht mehr in erster Linie um materielle Erzeugnisse, sondern vielmehr um Symbolsysteme. Nicht die materiellen Eigenschaften der Maschinenelemente, die "hardware", sondern die Verknüpfungen von Zeichen bestimmen den Charakter von Informations- und Kommunikationstechnologie (vgl. auch Weick 1990). Es geht bei diesen Technologien nur in zweiter Linie um die Mechanisierung von Bewegungsabläufen, die noch bei der industriellen Technisierung im Vordergrund standen. Informations- und Kommunikationstechnologien zielen vielmehr auf die "programmatische Fixierung von Kommunikationsabläufen" (Rammert/Wehrsig 1988: 305). Informatisierung bedeutet demnach die Verwandlung von Geschehensabläufen in technisch manipulierbare Datensätze (symbolische Artefakte), die dann wieder in materielle Operationen umgesetzt werden können. Ob die Datensätze in Bilder, Texte oder Werkstücke umgesetzt werden, hängt lediglich von den angeschlossenen Ausgabegeräten, Bildschirmen, Druckern oder Robotern ab (Rammert/Wehrsig 1988: 305).

Die Fähigkeit, Komponenten des betrieblichen Ablaufes auf einer symbolischen Ebene zu vereinheitlichen und flexibel zu verbinden (Sauer 1988: 1342), ermöglicht die Koordinierung bisher getrennt operierender Abteilungen. Im Gegensatz zu

Maschinen, die lediglich auf einzelne Operationen zielen, fokussieren die Informations- und Kommunikationstechnologien die gesamtbetrieblichen Abläufe. Die neuen Technologien führen in ihrem Kern das Ziel informationstechnologischer Vernetzung und Integration mit sich (Bardmann/Franzpöter 1990: 425). Der systemische Charakter von Informations- und Kommunikationstechnologien kommt z.B. dann zur Geltung, wenn man in der Fertigung benutzte CNC-gesteuerte Bearbeitungsmaschinen mit der Auftragsabwicklung verknüpft (vgl. Sauer 1988: 342). Der Tatsache, daß Informations- und Kommunikationstechnologien soziale Abläufe auf neue Weise organisieren und verkoppeln (Baethge/Oberbeck 1986: 285; vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 65), wird durch ein computergestütztes Produktionsmanagement (Gestion de la production assistée par ordinateur) Rechnung getragen. Dieses Management ermöglicht eine Rekombination der Gesamtheit der Arbeitsprozesse (vgl. Maurice 1985).¹⁴

Der Systemcharakter und die Flexibilität der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien schafft die Voraussetzung für eine intensivere, anpassungsfähigere Produktion, die Einsparung von Kosten durch rentablere Maschinenauslastung, die Senkung der Lagerhaltungskosten und einen beschleunigten Materialfluß durch Vernetzung auf inner- und zwischenbetrieblicher Ebene (vgl. Asdonk/Bredeweg/Kowohl 1990). Gleichzeitig macht dieser Prozeß es jedoch für Unternehmen unmöglich, seinen produktiven Kern weiterhin gegen Umwelteinflüsse zu schützen. Durch die Informations- und Kommunikationstechnologien werden Schwankungen in der Nachfrage direkt als Unsicherheiten in den Produktionsprozeß eingeführt. "Managerielle Funktionsbereiche" (Tacke 1992: 2f) wie Arbeitsvorbereitung sowie Ein- und Verkauf verlieren ihre Pufferwirkung und häufig damit auch ihre Existenzberechtigung. Die getrennte Abarbeitung von Standardprozessen und Flexibilitätsanforderungen versagt. Die Zeit, die im tayloristisch-fordistischen Unternehmen blieb, um Innovationen langsam in den Produktionsprozeß einzuführen, gibt es unter den Bedingungen der neuen Informations- und

14. Sowohl in der Just-in-time Produktion als auch im Material Requirement Planing wird dieses Maxime als vorherrschendes Organisationsprinzip verwendet.

Kommunikationstechnologien nicht mehr. Diese Technologien ermöglichen und erfordern Entscheidungen ohne zeitlichen Verzug (vgl. Tacke 1992: 10).

Die Informations- und Kommunikationstechnologien sprengen die üblicherweise redundanz erzeugende Wirkung von Technologien, wie wir sie noch bei Maschinensystemen beobachten können. Auf den ersten Blick produzieren auch die IuK-Technologien Redundanz. Sie setzen Entscheidungsprämissen, strukturieren Kommunikationswege. Mehrdeutigkeit wird in Eindeutigkeit umgewandelt (vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 42). Formale Regeln, bürokratische Prozeduren, externe Kontrollen können in die Computer Software eingebaut werden (vgl. Heydebrand 1989: 341). Jedoch führen Informations- und Kommunikationstechnologien durch ihren integrierenden und vernetzenden Charakter eine "inhärente Komplexität" mit (Bardmann/Franzpöter 1990: 425). Informationelle Netzwerke werden unüberschaubar und für den einzelnen in ihrer Komplexität nicht mehr kontrollierbar.

Aber genau diese "Internalisierung" (Heydebrand 1989) von formalen Rationalitäten, Berechenbarkeiten und Prozeduren ermöglicht bzw. erfordert die Entwicklung von Abstimmungsmechanismen auf einem höheren Niveau. Die Reduzierung von Kommunikation auf die Dateneingabe und die Interpretation von Datenausgaben verlangt eine verstärkte Reflexion auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens (Rammert/Wehrsig 1988: 307; vgl. Tacke 1992: 9). Anders ausgedrückt, es kommt zu einem zunehmenden "Kommunikationsbedarf" in hochtechnisierten Produktionsorganisationen.

3.3. Hochschaukeln von neuen Technologien und veränderten Marktbedingungen

Wir sehen, daß es sowohl von einer auf die Veränderung des Marktes gerichteten Perspektive als auch aus einer technikzentrierten Sichtweise ein Versagen redundanzproduzierender Mechanismen und ein Anstieg von Unsicherheiten zu erwarten ist. Als Folge ist mit einer

explosionsartigen Zunahme des Abstimmungsbedarfs in Unternehmen zu rechnen. Die Addition zweier in die gleiche Richtung zielender Tendenzen reicht meines Erachtens jedoch nicht aus, die außergewöhnliche Dynamik zu erklären, denen Organisationen zur Zeit ausgesetzt sind. Vielmehr scheint es sich um eine Entwicklung zu handeln, in denen sich technischer Wandel und Veränderung der Nachfrage gegenseitig hochschaukeln; anders ausgedrückt sich in einem Ungleichgewicht dynamisch rückkoppeln (Bredeweg/Kowol/Krohn 1993). Um diese Annahme zu verstehen, ist es notwendig, den künstlich aufgebauten Gegensatz zwischen demand-pull- und technology-push-theory im dreifachen Sinne des Wortes "aufzuheben" (Hegel), d.h. die Eigenarten der beiden Theorien zu bewahren, jedoch in ihrer Gegensätzlichkeit aufzulösen, um sie schließlich auf einem höheren Niveau zusammenzuführen. Technische Entwicklungen sind immer schon reflexiv auf mögliche Marktlücken oder auf potentielle Schwachstellen in bestehenden Anlagen ausgerichtet. Eine technische Erfindung kann den Deutungszusammenhang wirtschaftlicher Subjekte am Markt verändern, auf diese Weise eine zentrale Stellung im ökonomischen Deutungskontext erlangen und dadurch sich zu einer umfangreichen technischen Entwicklung ausdehnen (Weingart 1989: 187; vgl. Asdonk/Bredeweg/Kowohl 1990: 13). Techniken tragen "eine bedürfnisgestaltende Funktion" immer schon in sich. (Bredeweg/Kowol/Krohn 1993).

Durch die freie Interpretation des Konzepts der "technologischen Konvergenz" (Rosenberg 1975; vgl. Bredeweg/Kowol/Krohn 1993; Asdonk/Bredeweg/Kowol 1993) läßt sich ein Erklärungsansatz für die extreme Instabilität finden, denen unternehmerisches Handeln zur Zeit ausgesetzt ist. Technologische Konvergenz bezeichnet eine Universalität von technischen Verfahren, die es ermöglicht, diese Technik relativ problemlos von einem Anwendungsbereich auf einen anderen zu übertragen. Informations- und Kommunikationstechnologien entsprechen durch ihre Abstrahierung in symbolische Artefakte und ihrem systemischen Charakter dieser Universalität in einem noch stärkeren Maße als die Werkzeugmaschinen, für die die Theorie der technologischen Konvergenz ursprünglich entwickelt wurde. Durch ihre Universalität tragen Informations- und Kommunikationstechnologien in sich die Verlockungen einer

nahezu unbegrenzten Anwendungsbreite. Dieser Verlockung kann auf der Seite potentieller Kunden nicht oder nur schwerlich widerstanden werden. Die Steigerung der mehr oder minder konkreten Nachfrage führt dazu, daß Informations- und Kommunikationstechnologien ihre Universalität einerseits weiter ausdehnen und andererseits ihr Potential in spezifischen Anwendungsbereichen unter Beweis stellen können. Es entsteht, wie die Bielefelder Techniksoziologen Udo Bredeweg, Uli Kowohl und Wolfgang Krohn behaupten (1993), ein rekursiver Prozeß, in dem sich Produktionstechniken (in diesem Fall IuK-Technologien) und Produktdiversifikation (ausgedrückt in einer steigenden Nachfrage nach "Verschiedenheit") in einem ständigen Ungleichgewicht hochschaukeln.

3.4. Innovation oder die Umsetzung von Umweltkomplexität in interne Komplexität

Die rapiden ökonomischen, technologischen, ökologischen und sozialen Entwicklungen erhöhen die Komplexität für Unternehmen und werden von diesen als Verunsicherung erlebt. Die Komplexität der Umwelt eines Unternehmens bezieht sich auf die Unterschiedlichkeit und Veränderlichkeit der Rahmenbedingungen, in denen sich unternehmerisches Handeln abspielen muß (vgl. Lawrence/Lorsch 1967: 6; Willke 1991a: 16). Je stärker und dynamischer die Konkurrenten, je umkämpfter die Märkte, je breiter gestreut und anspruchsvoller die Kunden, desto größer ist die Komplexität der "äußeren Umwelt" eines Unternehmens. Je mehr technische Alternativen sich in einem Produktionsprozeß stellen, je unberechenbarer das Verhalten der Mitarbeiter ist, je höher das Investitionsvolumen in der Fertigung, je kürzer die Produktzyklen, desto komplexer wird die "innere Umwelt".

Unternehmen müssen (oder mindestens müßten) auf ein so zunehmend "turbulentes Umfeld" (Triest 1977: 271) durch die Steigerung ihrer eigenen Handlungsmöglichkeiten reagieren. Wie wir aus der Organisationssoziologie (Burns/Stalker 1966; Lorsch 1965; Thompson 1967; Mintzberg 1979) und der Systemtheorie (Luhmann 1988a) wissen, reagieren Organisationen auf komplexe

Umweltbedingungen mit der Erhöhung ihrer Varietät.¹⁵ Mit dem Begriff der Innovation wird die Erhöhung der Handlungsmöglichkeit, die Schaffung von Varietät treffend umschrieben. Organisationelle oder technische Innovation zielt darauf, Organisationen zu ermöglichen, aus eingespielten Routinen auszubrechen: Produkte sollen kostengünstiger und effektiver hergestellt und vertrieben oder gar ganz neuartige Produkte entwickelt werden.

Innovationsfähigkeit scheint die Ursache des Erfolgs postbürokratischer Unternehmen zu sein. Managementberater (Von Peters 1988b: 333ff bis Drucker 1992: 97) propagieren Innovationsfähigkeit als zentrales Dogma für erfolgreiche Unternehmen oder solche, die es werden wollen (vgl. auch Quinn 1985; Allesch/Poppenheger 1986 und Boynton/Victor 1991). In zwei Studien des deutschen Instituts für Mittelstandsforschung nannte die überwältigende Mehrheit des Managements von 295 Industrieunternehmen und 415 mittelständischen Firmen hohe Flexibilität in bezug auf externe Veränderungen als entscheidenden Erfolgsfaktor (vgl. Koreimann 1990: 287). Auch von den mir untersuchten Unternehmen wird Produktinnovation und

-
15. Während die organisationssoziologische Kontingenztheorie von einem Umweltdeterminismus ausgeht - die situativen Bedingungen und Kontextfaktoren bestimmen unmittelbar die Organisationsstruktur (Pugh et al. 1968; vgl. auch Rammert 1988: 27) -, räumen Techniksoziologie und Systemtheorie Organisationen eine generellen Wahlmöglichkeit ein: Dem Organisationssystem steht es offen, die als "Rauschen" wahrgenommenen Veränderungen wahrzunehmen und sie für relevant zu halten (Luhmann 1988a: 174; zur Kritik vgl. Ortman 1988: 218f). Diese Prämisse einer "Abgeschlossenheit" (Autopoiesis) der Organisation wird bei Rammert und Wehrsig variiert: Für Organisationen bestehe entweder die Möglichkeit, durch eine bürokratisch-hierarchische Organisationsweise interne Unsicherheiten in den Griff zu bekommen, dadurch aber ihre Umweltoffenheit, Innovativität und Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen einzubüßen oder durch eine situative Organisationsweise flexibel auf Markt- und technische Entwicklungsdynamiken reagieren zu können, aber dies durch größere Entscheidungsunsicherheit und Kontrolldefizite zu erkaufen (1988: 312f). Diese beiden strategischen Optionen, mechanisierte Massenproduktionstechnologie oder informatisierte Produktionstechnologie (Rammert/Wehrsig 1988: 309), stellen sich gleichwohl in jeweils historisch spezifischen Situationen. Es ist unbestreitbar, daß die mechanisierte, standardisierte Massenproduktion in Nischenbereichen weiterbestehen wird, insgesamt jedoch stehen Unternehmen immer weniger vor der Wahl zwischen diesen beiden strategischen Möglichkeiten. In einem kapitalistischen Verdrängungswettbewerb, verschärft durch Rezession und Internationalisierung der Märkte, ist die Auswahl von strategischen Optionen extrem kontextabhängig.

die Fähigkeit zur technischen und organisationellen Innovation als die ihrem Erfolg zugrundeliegende Ursache angegeben (vgl. Besier/Fuchs 1991: 4). Für die Endenburg Elektronik zum Beispiel, war die Werftenkrise in den 70er Jahren treibender Motor für ihre Innovationsorientierung und damit verbunden einer grundlegenden Änderung ihrer Organisationsform. Auf dem Höhepunkt der Werftenkrise 1976 waren die Auftragsbücher des Rotterdamer Unternehmens leer. Mittlere Werften, der wichtigste Kundenkreis zu dieser Zeit, mußten unter dem Druck der Billigkonkurrenz aus Fernost aufgeben oder versuchten, sich mit Reparaturarbeiten notdürftig über Wasser zu halten (vgl. Gottschall 1990). 60 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der auf Schiffsbau spezialisierten Abteilung "Fabricage" drohte die Entlassung. Statt jedoch den bereits ausgehandelten Sozialplan durchzuführen, entschieden sich Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft, neue Anwendungen für ihre Produkte zu finden und ihre Angebotspalette auszudehnen. Die Beschäftigten zogen selbständig los, um auf Baustellen Aufträge zu akquirieren und neue Betätigungsfelder für ihr im Schiffsbau erworbenes Know-how aufzutun. In dieser Zeit entwickelte Endenburg Elektronik die ersten radargestützten Sicherungssysteme und expandierte in den Markt für Notstromanlagen. (Vgl. Gottschall 1990; Stephan 1992)

Organisationelle Innovationsfähigkeit bekommt in postbürokratischen Unternehmen eine neue Qualität. Es geht nicht mehr nur um ein "Fortschreiten" von einem Organisationstypus zum nächsten, sondern um eine neuartige Gestaltung des Wandlungsprozesses. Nicht der einer höheren inneren und äußeren Komplexität angepaßte Aggregatzustand eines Unternehmens, sondern der innerorganisatorische Prozeß des Wandels steht selbst im Mittelpunkt. (Tacke 1992: 12)¹⁶ Der Grund ist simpel: Die gesteigerte Umweltkomplexität eines Unternehmens muß in einer kapitalistischen Wirtschaft zu einer größeren Innovationsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Wirtschaftsorganisation führen. Diese gesteigerten Möglichkeiten des Unternehmens werden von der äußeren Umwelt, also zum Beispiel anderen Unternehmen, Umweltschutzinitiativen,

16. Verweisend auf diesen neuartigen Charakter von Wandel oder organisatorischer Innovation, spricht Gert Schmidt zurecht von einem "Wandel des Wandels" (Schmidt 1989: 251f).

politischen Institutionen oder Kunden, als Zunahme der eigenen Umweltkomplexität wahrgenommen. Auf diese Entwicklung können sie nur durch Erhöhung der eigenen Entscheidungsfreiheit, der eigenen Handlungsmöglichkeiten reagieren. Dies wird vom Unternehmen wiederum als Steigerung von Umweltkomplexität wahrgenommen: Was aus der Sicht eines Systems Entscheidungsfreiheit (Kontingenz) ist, bedeutet aus der Sicht der Systeme in seiner Umwelt Entscheidungsungewißheit (Komplexität) (Mingers 1992: 17; Luhmann 1988b: 249f). Die Dynamik kapitalistischer Gesellschaften entsteht durch dieses nicht aufzulösende "Ungleichgewicht" zwischen Kontingenz und Komplexität. Aufgrund dieser Instabilität kapitalistischer Gesellschaften reicht es nicht aus, daß sich ein Unternehmen lediglich zu einem in Managementrezeptbüchern beschriebenen idealen oder scheinbar idealen Organisationszustand hinentwickelt. Vielmehr muß die innere Organisation so gestaltet sein, daß ständige Wandlung möglich ist.

III.

"WANDEL ÜBER ALLES" ODER WAS DIE NEUEN ORGANISATIONSFORMEN
REVOLUTIONÄR MACHEN WÜRDE

"Der Paradigmenwechsel

Ich sitze am Straßenrand
Der Fahrer wechselt das Paradigma
Ich bin nicht gern, wo ich herkomme.
Ich bin nicht gern, wo ich hinfahre.
Warum sehe ich den Paradigmenwechsel
Mit Ungeduld?"

Bert Brecht

Die aktuelle Managementliteratur suggeriert, wie der Bielefelder Systemtheoretiker Dirk Baecker feststellt, daß man auf die alten Formen hierarchischer Unternehmen nicht nur verzichten muß, sondern inzwischen dank überzeugender Alternativen auch verzichten kann (1992: 48). "Wir sollten Wandel als das einzige Stabile anerkennen." Mit diesen Worten beschreibt Jürgen Fuchs von der Ploenzke Gruppe die Grundlage für diese Alternativen. (Fuchs 1992d: 45). Der Geschäftsführer der von mir untersuchten Bell-Group in New Mexiko, Hugh Bell, benutzt ganz ähnliche Worte: "The only thing that will stay the same at Rio Grande is constant change" (Bell 1990: 4).

Es läge nahe, die Begeisterung postbürokratischer Unternehmen für "Wandel als das einzige Stabile" als neokapitalistische Ideologie oder Unternehmenspropaganda abzutun. In jedem noch so innovativen und progressiven Unternehmen lassen sich Situationen und Ereignisse finden, anhand derer sich solche Prämissen kritisch hinterfragen ließen. Aber es ist unbestreitbar, daß das Management, ihre Berater und häufig auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Postulat "totaler Varianz" glauben und es auch zu mehr oder weniger einschneidenden Veränderungen in Unternehmen kommt.

Ich nehme in dieser Sektion postbürokratische Unternehmen und ihre Managementgurus beim Wort und stelle dar, wie Organisationen, die sich völliger Varianz verschreiben, organisiert sein können. Nach dem Aufzeigen der neuartigen Organisationsbeziehungen zur Umwelt (Kapitel III-1) werde ich die auf lose Kopplung ausgerichtete innere Struktur postbürokratischer Unternehmen erörtern (Kapitel III-2), um dann abschließend die "Organisierung von Varianz" anhand der Beschreibung von Teamarbeit, Projektorganisation und Netzstrukturen zu konkretisieren (Kapitel III-3). Ich ordne in dieser Sektion die Diskussion in Managementkreisen in einen theoretischen Rahmen ein und hoffe, dadurch Zusammenhänge der verschiedenen Aspekte postbürokratischer Organisationsformen deutlich werden zu lassen. Ich benutze dabei als empirisches Material die häufig euphorischen Darstellungen postbürokratischer Organisationen durch Managementberater und Unternehmensleiter. Das "Ernstnehmen" auch der

"unglaublichsten" Aussagen des Managements und ihrer Berater ermöglicht zu begreifen, wie eine "Revolution" der Organisierung kollektiven wirtschaftlichen Handels in deren Vorstellung aussieht oder aussähe.

Die "Revolution" - wenn es sie denn gibt - hat eine Geschichte. Es gibt bereits eine nicht unerhebliche empirische Forschung über Organisationen, die unter turbulenten, hochkomplexen Bedingungen arbeiten mußten - sei es nun die Studie von Burns und Stalker (1966) über Elektronikfirmen, die von Lawrence und Lorsch (1967) über ein Unternehmen in der Plastikbranche, die Fallstudie von Chandler und Sayles (1971) über die NASA, von Galbraith (1973) über die Boeing Flugzeugwerke oder von Mintzberg und McHugh (1985) über das National Film Board of Canada. Teilweise aufgrund dieser empirischen Forschungen, teilweise durch theoretische "Akrobatik" wurden verschiedene Modelle mit abenteuerlichen Namen entwickelt: Adhocracy (Toffler 1971; Mintzberg 1979; 1988a), integrativ-innovative Systeme (Kanter 1983), synthetische Organisation (Thompson 1967), organische Unternehmensform (Burns/Stalker 1966), vorübergehende Gesellschaft (Bennis 1966), Typ Z (Ouchi 1981), Modell J (Aoki 1991a; 1991b), System 5 (Likert/Araki 1986) und - als Höhepunkt der Namensgebung - Flex-Firma (Toffler 1990).

Auf den ersten Blick scheint sich die Struktur postbürokratischer Unternehmen einer detaillierte Analyse zu verbauen. Organisationen, die Wandel als einziges Stabiles anerkennen, lassen sich sowohl soziologisch als auch organisationstheoretisch nur schwer fassen. Die teilweise nebulöse und planlose Bezeichnung und Beschreibung dieser Organisationsform(en) - nenne man sie nun vielzelliges Unternehmen (Landier 1989), intelligentes Unternehmen (Landier 1991) oder Flex-Firma (Toffler 1990) - scheint aus diesem Dilemma zu resultieren. Wir können dieses Dilemma aber insofern produktiv wenden, indem wir Wandel als Leitfaden der Argumentation benutzen. Diese Fokussierung auf Varianzproduktion ermöglicht nicht nur eine Strukturierung meiner Analyse. Sie eröffnet gleichzeitig die Möglichkeit, das redundanz erzeugende bürokratisch-hierarchische Unternehmen als

ständigen Kontrareferenzpunkt zu den varianzorientierten Organisationen zu benutzen.

Wir können bei der Betrachtung varianzorientierter Organisationsformen auch von "revolutionären Elementen" lernen, die in traditionellen Unternehmen vorhanden sind. Abteilungen, die in bürokratisch-hierarchischen Unternehmen zur Varianzproduktion zuständig waren (vgl. Thompson 1967: 11), weisen vergleichbare Strukturierungen auf wie postbürokratische Unternehmen. Ferner sind besonders Unternehmen in hochinnovativen Branchen (Maschinenbau oder Software) zunehmend gezwungen, zu neuen Formen der Organisierung kollektiven wirtschaftlichen Handelns überzugehen. Deshalb werden wir in den folgenden Kapiteln häufig den Zauberwörtern der modernen Managementliteratur begegnen: Just-in-Time production, lean production, Unternehmenskultur, Enthierarchisierung, Job-enrichment und Job-enlargement, Teamarbeit und teilautonome Fertigungsgruppen. Auch finden sich an verschiedener Stelle Verweise auf andere als die vier untersuchten Unternehmen. Postbürokratische Unternehmen sind nur die Spitze eines Eisberges von Veränderungen in der Wirtschaft. Sie sind nicht die einzigen die sich wandeln. Sie sind bloß in ihrem Neuordnungsprozeß schon wesentlich weiter als traditionelle Unternehmen, wie Renault, Ford, Daimler Benz, Alcatel oder Siemens, die sich mehr (Alcatel) oder minder (Daimler) erfolgreich um Veränderungen bemühen.

1. Neuartige Umwelt-Organisationsbeziehungen

"Unser Traum für die 90er Jahre ist ein grenzenloses Unternehmen, (...) in dem wir die Mauern niederreißen, die uns intern von einander und extern von unseren wichtigsten Bezugsgruppen trennen" (Übers. in Hirschhorn/Gilmore 1993: 29). Mit diesen Worten umschreibt der Chef von General Electric, Jack Welch, die Zielrichtung seines Unternehmens für die 90er Jahre. Seine Äußerung zeigt die Stoßrichtung postbürokratischer Unternehmen: Es geht um Grenzenlosigkeit nach innen und nach außen. Genauso wie die organisationsinternen Grenzen, Schranken und Blockaden abgebaut werden sollen, wollen postbürokratische Unternehmen die Grenzen zwischen sich und externen Bezugsgruppen (Kunden, Zulieferern, Konkurrenten, Interessengruppen) reduzieren.

In dem Moment, wo die Umwelt einer Organisation sich ständig wandelt, verlieren eingespielte, ritualisierte Umwelt-Organisationsbeziehungen an Bedeutung und können sogar für die Organisation gefährlich werden: Die Sicherheit von Mercedes Benz, daß Kunden ihren "abgerüsteten Schützenpanzer" (ein Abgeordneter der Grünen über die S-Klasse) schon alleine aufgrund des charakteristischen Sterns auf der Kühlerhaube kaufen werden, ist dann verheerend, wenn sowohl die Produktdiversifikation als auch die Produktentwicklung einer großen Dynamik ausgesetzt sind. In tayloristisch-fordistischen Organisationen wurde das Problem der Umwelt- (bzw. Markt)veränderungen an "Umweltexperten" überwiesen. Die Einkaufs- und Verkaufsabteilungen und das Marketing stellten die "Relais" zwischen Organisation und Umwelt dar. Deren Aufgabe war es, die Unsicherheiten der Umwelt abzufedern und, wenn nicht vermeidbar, über den Umweg von Managemententscheidungen vorsichtig durch organisationelle Veränderungen abzufangen (vgl. Crozier/Friedberg 1977: 164f). Es herrschte der - manchmal Wirklichkeit werdende - Traum, daß die Umwelt durch die Penetration mit standardisierten Massenprodukten beherrschbar sei (vgl. Woodward 1965; Galbraith 1967; Mintzberg/McHugh 1985). Unter solchen Bedingungen war es möglich, die "Relais" durch Entscheidungsvorgaben und

Fixierung von Kommunikationswegen fest an das Unternehmen zu binden.

Je unsicherer jedoch die Umwelt bzw. die Marktsituation wurde, desto notwendiger wurde es, den Relais größere Autonomie in der Handhabung der Umweltbeziehungen zuzugestehen. In extremen Fällen wurden sogar Bereiche, die bisher penibel von der Umwelt abgeschottet wurden, zur Aufnahme von Umweltbeziehungen aufgefordert: Der Fließbandarbeiter eines sehr großen amerikanischen Automobilkonstruktors, der persönlich zu einem Autokäufer fuhr, um einen durch ihn in der Produktion verursachten Fehler zu reparieren, wurde in den US-Medien groß gefeiert. Daß auf dem Höhepunkt der Werftenkrise 1976 die Produktionsmitarbeiter der Endenburg Elektronik selbst zu Kunden gingen, um Aufträge zu akquirieren, wäre in vielen traditionellen Unternehmen als unverzeihliche Tabuverletzung sanktioniert werden.

In der sogenannten "lean production" (schlanken oder mageren Produktion) wird gerade die Intensivierung der Beziehungen zwischen Produktion und Zulieferern zu einem der zentralen Dogmen erhoben. Durch eine Verschachtelung von Endmontage und Zulieferern zu einer integrierten Organisationsgruppe soll ein reger Austausch zwischen qualifizierten Arbeitnehmern ermöglicht werden. Dadurch soll eine dezentralisierte und aufeinander abgestimmte Mängelbeseitigung und intensive Schulung an neuen Maschinen ermöglicht werden (vgl. Womack/Jones/Ross 1990; Lecher 1992).

1.1. Markt und Organisation sind gar nicht so verschieden

Um die neue Dimension der Umwelt-Organisationsbeziehungen zu begreifen, ist es notwendig, den "Mythos" von Markt und Organisation als etwas grundsätzlich Verschiedenes zu zerstören. Sowohl die betriebswirtschaftliche Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1975, 1980, 1990a, 1990b; Picot 1982, 1989) als auch die handlungstheoretisch orientierte Organisationssoziologie (Friedberg 1992) hinterfragen die künstlich aufgebaute Dichotomie zwischen Markt und Organisation. Dabei werden beide in ihrer idealtypischen

Ausformung als die zwei Extrempunkte eines Kontinuums institutioneller Koordinationsmöglichkeiten betrachtet (Picot 1982: 273; kritisch dazu: Teubner 1992: 195). Auf der einen Seite steht die vollständige externe marktwirtschaftliche Organisation, bei der jeder Marktteilnehmer Eigentümer der Produktionsmittel ist, somit keiner Überwachung und Anweisung Dritter ausgesetzt und damit für den Erfolg und Mißerfolg völlig selbst verantwortlich ist. Der britische Nationalökonom Adam Smith baute seine Gesellschaftstheorie auf der einzig und alleinigen Regulation durch den Markt auf: Die "unsichtbare Hand" des Marktes gewährleistet die Abstimmung individueller Bedürfnisse und Interessen mit den Bestandserfordernissen der Gesellschaft (Smith 1937). Als Idealmodell entspricht dieser Richtung die Institution des kurzfristigen Kauf- und Werkvertragsrechtes (Picot 1982: 273). Diese vollkommen marktlich vermittelten Vertragsbeziehungen weisen eine hohe Varietät und eine niedrige Redundanz auf. Sie sind, wie der Bremer Jurist und Systemtheoretiker Gunther Teubner (1992: 197) aufzeigt, extrem flexibel, veränderbar und innovativ, besitzen aber nur eine geringe Langfristorientierung und verfügen über wenig Durchhaltevermögen und Kohärenz. Das andere Extrem ist die vollkommene Hierarchie, in der die Fähigkeiten der beteiligten Organisationsmitglieder miteinander verschmolzen sind. Die Beteiligten unterliegen detaillierten Anweisungen und Überwachungen. Erfolge sind nicht mehr individuell zurechenbar. Der amerikanische Wirtschaftshistoriker Alfred D. Chandler (1977) spricht davon, daß hierarchische Organisationsformen Marktmechanismen in der Koordinierung wirtschaftlichen Handelns und in der Verteilung von Ressourcen ablösen: Adam Smiths "unsichtbare Hand" des Marktes wird ersetzt durch die "sichtbare Hand" hierarchischer Organisation. Der Extremtyp ist die zentralistische Bürokratie (Picot 1982: 273; vgl. auch Friedberg 1992: 540) mit ihrem extremen Mangel an Varietätsfähigkeit (vgl. Teubner 1992: 197).

Es wäre nun falsch anzunehmen, daß kollektives Handeln nur nach dem einen oder anderen Modus organisiert ist. Es gibt nicht die Regulation nur durch die "sichtbare" oder "unsichtbare Hand". In der Regel finden wir institutionalisierte Mischformen zwischen Markt und Organisation (vgl. Friedberg 1992: 550).

Selbst im gescheiterten realexistierenden Sozialismus, dem Idealtypus einer hierarchisch organisierten Regulierung, konnte man implizit, manchmal auch explizit, Koordinierungen über Marktmechanismen finden. Und selbst in der ebenfalls kläglich gescheiterten Marktwirtschaft reaganistischer oder thatcheristischer Prägung, dem Idealtypus der Marktregulierung (fälschlicherweise häufig Entregulierung genannt), konnte man erhebliche Koordinierung durch Hierarchien finden. Unter dem Deckmantel der "reinen Marktwirtschaft" bildeten sich Großunternehmen, deren interne und häufig auch externe Regulierungsmechanismen hierarchisch waren. Die "sichtbare" reicht häufig der "unsichtbaren" die Hand, um gemeinsam wirtschaftliches Handeln zu strukturieren. Die beiden Organisationsmodi können so ineinander verschwimmen, daß die Wirtschaftssoziologen Harrison White and Robert Eccles gar von Markt und Firma als einem "sozialen Mythos" sprechen (1986: 136).

Welche Mischform sich durchsetzen kann, ist von jeweils historisch verschiedenen Umweltbedingungen abhängig. In dem relativ stabilen Kontext von Unternehmen in der Hochzeit der industrialisierten, standardisierten Massenproduktion bildeten sich vorrangig institutionalisierte Koordinierungsmechanismen aus, die sehr stark entweder zu einer marktmäßigen oder hierarchischen Strukturierung tendierten. In einer turbulenten, instabilen Umwelt läßt sich kollektives Handeln weder über das reine Preisprinzip noch über eine zentralistische Unternehmensform organisieren. In dieser Situation tendieren postbürokratische Unternehmensformen dazu, ihre Marktbeziehungen stärker durch organisationsspezifische Koordinationsmechanismen zu strukturieren und ihre Organisationsstruktur mit Marktmechanismen zu durchziehen. Das Schlagwort heißt "Networking" (vgl. Thorelli 1986; Bush/Frohman 1991; Charan 1991; Bli 1992). Firmen agieren in einer komplexen Umwelt, in der keine Firma mehr verstanden werden kann ohne Kenntnis ihrer Beziehungen zu anderen Unternehmen (Jarillo 1988: 32). Konkurrieren heißt eher, die eigene Firma in einem Netzwerk zu positionieren als durch aggressive Strategien Märkte zu penetrieren. Der Aufbau und die Pflege von interorganisationellen Beziehungen wird zu einer der

wichtigsten Aufgaben des Managements (vgl. Jarillo 1988; Heydebrand 1989: 346).

1.2. Profitcenter und Marktnetzwerke

Die Tendenz der Ablösung strikter Regulierung in der Form von Organisation oder Markt durch neuartige intraorganisationelle Beziehungsmuster zeigt sich vor allem in zwei neuartigen Institutionsformen: dem des Marktnetzwerkes und dem des Profitcenters. Sie sind, wie der New Yorker Soziologe Wolf Heydebrand (1989: 346) hervorhebt, Ausdruck einer "organischen", "flexibel reagierenden" und "reflexiven" Strategie von Organisationen gegenüber ihrer turbulenten, externen Umwelt.

Profitcenter sind relativ autonome Abteilungen eines Unternehmens (White/Eccles 1986: 137; vgl. Eccles/White 1988). Ihre Ausbildung und Entwicklung hängt unmittelbar mit der explosionsartig zunehmenden Produktdiversifikation zusammen. Ein Unternehmen, das einem homogenen, einheitlichen Markt begegnet, kann schwerlich autonome Abteilungen ausbilden (vgl. Mintzberg 1979: 393). Bei einer heterogenen Marktsituation dagegen ermöglichen Profitcenter die zentrale Festlegung eines lediglich grob definierten Produktspektrums bei gleichzeitiger Einrichtung marktnah angesiedelter Einheiten. So kann einerseits das Risiko eines Versagens am Markt reduziert - das scheiternde Profitcenter wird einfach abgestoßen - und andererseits dezentral und flexibel auf Marktveränderungen reagiert werden. Teubner, der die Zusammenbindung von Profitcenter als Organisationsnetzwerke bezeichnet, sieht drei grundlegende Strategien, die Unternehmen benutzen, um organisationsintern Varietät zu steigern (1992: 201): Erstens ersetzt eine indirekte Kontextsteuerung autonomer Subeinheiten Formen direkter hierarchischer Regulierung. Über eine abstrakt formulierte Konzernpolitik, indirekte Profitsteuerung und Management-Personalpolitik werden nur noch grobe Rahmenrichtlinien festgelegt. Zweitens werden komplexe Hierarchieketten durch organisationsinterne Märkte abgelöst, indem in der Beziehung zwischen Konzernspitze und Profitcenter eine Art Kapitalmarkt simuliert wird. Dadurch entstehen

unternehmensinterne Arbeits-, Manager-, Ressourcen- und Produktmärkte. Drittens wird die Ausdifferenzierung des Gesamtunternehmens in einzelne funktionale Abteilungen zugunsten einer segmentären, produktorientierten Differenzierung aufgegeben.

Implizit - oder wie zum Beispiel im Falle des holländischen Unternehmens explizit (vgl. Zeleny 1989: 246) - stellen sich alle von mir untersuchten Unternehmen die Frage, wie man sich in der Organisation interner Prozesse die Erfahrungen einer marktwirtschaftlichen Organisierung kollektiven Handelns zunutze machen kann. Im Fall der Ploenzke Aktiengesellschaft finden wir eine Aufteilung in vier relativ selbständige Einheiten, die Ploenzke Informatik, die Ploenzke Consult, die Ploenzke Akademie und die Ploenzke Systeme. Diese Einheiten werden zwar noch durch eine gemeinsame Konzernpolitik zusammengehalten, haben aber in ihrem Handeln weitgehende Autonomie. Bei der Bell Group, dem amerikanischen Versandunternehmen, wird deutlich, daß die Aufteilung in Profitcenter nicht allein aufgrund der besseren Anpassung an verschiedene Produktmärkte entsteht. Die Produkte der fünf Profitcenter sind relativ ähnlich und werden, was wichtiger ist, sehr ähnlich angeboten und vertrieben. Dies zeigt sich unter anderem darin, daß Marketing, Buchhaltung, Rechenzentrum und Training durch die "Zentrale" gewährleistet werden (Bell Group 1992). Die Aufteilung in fünf Profitcentern, zuständig für den Vertrieb von Steinen/Edelmetallen, Werkzeugen/Materialien, Verpackungen/Schaufensterdekorationen und technischen Spezialgeräten, dient überwiegend der Schaffung von größerer Übersichtlichkeit und Verantwortlichkeit in den einzelnen Einheiten und dem Zweck, Marktmechanismen zur organisationsinternen Koordinierung benutzen zu können. Selbst das kleinste untersuchte Unternehmen, die Beratungsfirma Metaplan, macht sich marktwirtschaftliche Mechanismen in der internen Organisierung zunutze. Agora, eine Tochtergesellschaft, unterstützt das Beratungs- und Trainingsinstitut mit der gesamten Infrastruktur, von der Herrichtung der Räumlichkeiten bis zur Umsorgung der Teilnehmer. Die Ausgliederung der Arbeitsaufgaben, die nicht zum eigentlichen Wertschöpfungsprozeß (Beratung, qualitative

Marktforschung und Training) gehören, dienen neben dem Einbau interner marktwirtschaftlicher Koordinierungselemente dem Ziel, Infrastrukturleistungen auch auf einem externen Markt anbieten zu können. Agora ist dabei schon wesentlich selbständiger als zum Beispiel die Profitcenter der Bell Group und der Ploenzke Gruppe. Eigenständige Gesellschaft mit beschränkter Haftung und räumlich klar getrennt, ist die Tochtergesellschaft eher eine "Schwestergesellschaft". Hier zeichnet sich eine auch vom amerikanischen "Zukunftsforscher" Alvin Toffler (1990: 203) beobachtete Entwicklung ab: Die Zusammenbindung von Profitcentern sind lediglich ein erster Schritt in Richtung auf die Auflösung von Unternehmen in ein Netzwerk von vielen unabhängigen Auftragnehmern (Contractor) und freien Unternehmern.

Während die Einrichtung von Profitcentern eine Strategie zur Steigerung organisationsinterner Varietät ist, sind Netzwerke ein unternehmerischer Versuch, eine unsichere Umwelt zu organisieren und fester zu strukturieren. Anders ausgedrückt geht es um den Einbau von redundanzsteigernden Organisationselementen in turbulente und instabile Umweltbeziehungen (vgl. Teubner 1992: 202). Der von schwedischen Wirtschaftswissenschaftlern entwickelte Netzwerkansatz geht davon aus, daß Netzwerke ihre Stärke dann entwickeln, wenn hohe Ressourceneinsätze und Risiken normale vertragliche Marktbeziehungen außer Kraft setzen würden (Johannisson 1987; Johanson/Mattsson 1987; vgl. Grabher 1988 und Asdonk/Bredeweg/Kowol 1990). So würde sich die (ehemals vorhandene) Bereitschaft deutscher Unternehmen, eine eigene Chipproduktion aufzunehmen, nicht allein durch Marktmechanismen ausbilden. Es bedarf vielmehr einer netzwerkartigen Organisation verschiedener kollektiver Akteure. Insofern sind Netzwerke unter instabilen Umweltbedingungen sowohl marktmäßig organisierten zwischenunternehmerischen Beziehungen als auch rein hierarchischen Formen der Koordination überlegen (vgl. Grabher 1988: 6).

Rationalisierungsbemühungen von Unternehmen zielen zunehmend auf die zwischenbetriebliche Ebene (Baethge/Oberbeck 1986). Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien

ermöglicht, die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung neu zu organisieren und besser aufeinander abzustimmen. Es wird möglich, betriebsexterne Prozesse mit Hilfe von Informationstechnik unmittelbar technisch-organisatorisch mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen zu verknüpfen (Sauer 1988: 343).

Marktnetzwerke verändern ihren Charakter: Ursprünglich wurden sie als Mittel zur Erleichterung des Zuganges zu neuen Märkten eingesetzt oder bestanden aus hierarchisch organisierten Großunternehmen-Zuliefer-Beziehungen D. (z.B. Just-in-time Produktion in der Automobilindustrie). Zunehmend jedoch beziehen sich diese Kooperationsformen auf mehrere Abschnitte der Wertschöpfungskette, wie z.B. Produktion, Beschaffung sowie Forschung und Entwicklung (vgl. Bachmann/Möll 1992: 245; siehe auch Asdonk/Bredeweg/Kowol 1993 zu Innovationsnetzwerken).

2. Das Eingeweide postbürokratischer Unternehmen

Postbürokratische Unternehmen benutzen in der Darstellung ihrer organisationsinternen Prozesse Metaphern aus den verschiedensten Bereichen: Biologie, Chaosforschung, Zoologie, Musikwissenschaft. Eine ganz besonders beliebte Analogie ist die Jazzband. Bei Ploenzke heißt es in den Führungsgrundsätzen unter dem Schlagwort "Individualität integrieren": "Bei der Jazzmusik kommt es auf die Integration kreativer Umsetzungen an. Jeder Musiker ist ein Solist, der das Musikstück mit seiner Individualität interpretiert. Die Harmonie der Band basiert auf der Fähigkeit des Musikers, seine Emotionen im richtigen Moment einzusetzen und das Thema neutral an die übrigen Mitglieder weiterzugeben. Individualität und Integrationsfähigkeit lassen die verschiedenartigen Ausdrucksweisen zu einem homogenen Ganzen verschmelzen und eröffnen damit neue Betrachtungsweisen." (Ploenzke Gruppe o.J.) Noch klarer wird Henning Leue von der Firma Metaplan. Er unterscheidet Jazzbands von den traditionellen Konzertorchestern, indem er eine Äußerung des ersten Chefdirigenten der Berliner Philharmoniker mit der Frederick W. Taylors vergleicht: Die Aussage des ehemaligen Leiters der Philharmoniker Hans von Bülow, daß es keine guten oder schlechten Orchester, sondern nur gute oder schlechte Dirigenten gäbe, entspränge dem gleichen Denken wie die seines Zeitgenossen Taylor. Dieser hatte gefordert, daß die "Tätigkeit jedes Arbeiters vom Management vollständig durchgeplant" werden sollte (Leue 1989: 4). Demgegenüber seien Jazzbands Musterbeispiele für innovationsorientierte Kooperation: "Jeder nimmt teil, alle treten wechselseitig in den Vordergrund. Natürlich gibt es die Stars - sie verändern die Gewichtung. Aber auch sie sind ohne die anderen nichts, und sie wissen es. Alles ist wichtig. Es gibt keine Funktion, auf die man verzichten könnte. Auch die kleinen Beiträge werden richtig gewürdigt." Die Regulierung kollektiven Handelns ist freier als im Berliner Orchester Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts oder einem tayloristischen Unternehmen: "Es besteht kein Zweifel darüber, welche Musik gespielt wird. Auch wenn nur wenige Details schriftlich festgelegt sind - in der Auswahl der Personen, in der auswählenden Person, in den

Stücken und in der gemeinsamen Stilrichtung zeigt sich deutlich, an welchen Leitlinien sich die Mitglieder der Band orientieren. Das vorgegebene Arrangement läßt Freiräume für den einzelnen. Er gestaltet seinen Freiraum, improvisiert, greift dabei auf bekannte Bausteine zurück, ordnet sie neu, erfindet welche hinzu." (Leue 1989: 3) Das, was die Jazzband von einem traditionellen Orchester zu unterscheiden scheint, sind die Freiräume, Bausteine so zu ordnen, daß sie nicht gleich ein Gerüst ergeben, das nicht mehr umzustößen ist.

2.1. Die Labilität von Strukturen: Entdifferenzierung, Enthierarchisierung und Dezentralisierung

Sowohl die Anforderung, ständig neuartige Entscheidungen zu fällen, als auch die Notwendigkeit eines freien Informationsflusses, der die Basis für eine "rationale", "rationelle" und effiziente Entscheidungsfindung bildet, verlangt eine "lose Kopplung" (Weick 1976; 1982; 1985: 163ff): Rationalität und Unbestimmtheit sollen gleichzeitig möglich sein. Das Konzept der losen Kopplung beinhaltet noch das Element der Kontrollierbarkeit, aber eben einer mit vielen Freiräumen. Nicht alles wird vorausbestimmt. Ein gewisses Maß an Unbestimmtheit wird zugelassen. Der Clou ist, wie Dirk Baecker hervorhebt, daß Kopplung und Lockerung nicht auf verschiedene Abteilungen der Organisation verteilt werden. Die Organisation besteht nicht wie im Taylorismus aus einer fest gekoppelten Produktion und einem für die nötigen "Lockerungsübungen" zuständigen Management. Vielmehr soll das Prinzip der losen Koppelung auf allen Ebenen herrschen (Baecker 1992: 50; vgl. Weick/Orton 1990). Lose gekoppelte Organisationen streben, systemtheoretisch gesprochen, eine hohe "Labilität" ihrer Strukturen an: Der erste Gebrauch einer Entscheidung darf nicht zu einer Dauerregelung für ähnliche Fälle führen (Luhmann 1988a: 173).

Die Strategie postbürokratischer Unternehmen zielt auf zweierlei: Den Abbau starrer, "verholzter" Strukturierungen und den Aufbau eines umfangreichen Netzes loser gekoppelter Strukturen. Dieser Umbau von Strukturen läßt sich an Hand dreier großer Linien in den Unternehmensstrategien festmachen:

Der Auflösung funktionaler Differenzierungen, der Enthierarchisierung und der Dezentralisierung. Diese Begriffe gehen in ihrer Sprachverwendung noch von der Perspektive des Abbaus ehemals bürokratischer Strukturen aus. Sie lassen sich aber auch positiv, zielorientiert bestimmen: Es geht um Integration verschiedener Aufgabenbereiche, Demokratisierung (oder in der Terminologie des holländischen Elektronikunternehmens, "Soziokratisierung") und basisnah angesiedelte Verantwortlichkeiten.

Schauen wir uns diese drei Grundlinien der Entstrukturierung (und anschließenden Restrukturierung) genauer an: In allen untersuchten Unternehmen läßt sich eine radikale Abwendung von Differenzierungen in Abteilungen feststellen. Diese Abteilungen waren, wie der Ploenzke-Manager Fuchs feststellt, zwar "zuständig", aber damit auch "ständig zu" (1992d: 20). Starke Arbeitsteilung und enges Spezialistentum führen, so Jürgen Fuchs und der ehemalige Betriebsratsvorsitzende von Ploenzke Karl Besier, "zu Starrheit, zu Verengung des Gesichtskreises und zu mangelnder fachlicher und persönlicher Flexibilität." Auf der Ebene der Mitarbeiter führe dies zu "Karriereknick, Beförderung zur Inkompetenz und Midelfe-crisis" (Besier/Fuchs 1991: 8). Auf der Ebene der Gesamtorganisation komme es zu einer Kommunikation per "Mauerwurf", wie es Fuchs in Anknüpfung an Erfahrungen bei Ford scherzhaft nennt: "Die Designabteilung formte ein neues Auto und warf es der Konstruktionsabteilung über die Mauer. Diese konstruierte alle Details und warf das fertige Ergebnis der Produktion über die Mauer. Das Werk veränderte die Pläne so, daß das Auto mit vertretbarem Aufwand gebaut werden konnte, und warf die fertigen Produkte dem Vertrieb über die Mauer. So war es nicht verwunderlich, daß der Vertrieb seine Autos dem Kunden auch nur über die Mauer warf." (Fuchs 1992d: 20).

In postbürokratischen Unternehmen werden ehemals ausspezialisierte Funktionen in die Fertigung zurückgeführt (vgl. auch Crozier 1985; Friedberg 1986). Die Abgrenzungen zwischen Forschung, Arbeitsvorbereitung, Produktion und Marketing erodieren ebenso wie das aus ihrer Trennung entstehende zeitliche Nebeneinander der Arbeitsprozesse.

Produktionsbereich und Verwaltung verschmelzen ineinander (vgl. Mintzberg 1988: 611). Dadurch erhoffen sich die Unternehmen eine reibungslose Überwindung von "Schnittstellen" unterschiedlicher Bereiche des Arbeitsprozesses. Die ehemals funktional zergliederten Arbeitsprozesse werden jetzt um Produkte oder besser Prozesse herum angesiedelt. Dabei werden Mitarbeiter ehemals verschiedener Unternehmensbereiche, wie Ein- und Verkauf, Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Produktion, um eine Aufgabe - z.B. die Erfüllung eines Kundenauftrages oder die Entwicklung eines neuen Produktes - zusammengezogen (vgl. Michael Hammers Konzept des "Reengineering"; Byrne 1992).

Die Auflösung horizontaler Differenzierungen in verschiedene Abteilungen ist verbunden mit der zweiten grundlegenden Entwicklung: Der Enthierarchisierung als radikaler Abbau vertikaler Differenzierung. Hierarchie wird häufig zu flink mit der Ausübbarkeit von Macht gleichgesetzt. Dieser gedankliche Schnellschuß verstellt den Einblick in die organisationsspezifischen Merkmale vertikaler Differenzierung. Erst durch die "Errungenschaft" der Ebenenunterscheidung in Organisationen konnte eine wichtige Voraussetzung für die Industrialisierung erlangt werden (Chandler 1977 und 1990; vgl. Baecker 1992: 16f): die Entlastung der Produktionsarbeiter, der Angestellten und des Managements von der Notwendigkeit, ihre Beziehungen ständig neu auszuhandeln.

Hierarchie ist eine Rangdifferenzierung, die auf unterstellten Drohpotentialen basiert. Sie geht gewöhnlich mit einer Aufgabendifferenzierung einher. Die Kommunikationsstruktur in Hierarchien ist asymmetrisch, weil Informationen lediglich in der Form der Anweisung von oben nach unten gegeben werden. Hierarchien konstruieren "Stellen", die die Schnittbereiche von Aufgabenkomplexen und personellen Besetzungen darstellen. Hierarchische Strukturierungen laufen auf eine straffe Organisationsform hinaus, die der Eigensicherung gegen mögliche Infragestellungen dienen. Sie bilden eine Eigenideologie aus, die der einzelne verinnerlicht. Er bindet sich dadurch an die Hierarchie. (Rammstedt 1974; vgl. Ortman et al. 1991: 35f) Hierarchie ist in bürokratisch-zentralistischen Organisationen

funktional. Sie gewährleistet eine "Verholzung" von Macht und erspart dadurch ihre andauernde Messung und erlöst so von ständigen Kämpfen zur Klärung unklarer Verhältnisse (vgl. Luhmann 1975a: 52; Bosetzky 1978).

Die "Verholzung" von Macht in Hierarchien ist bei unruhigen, instabilen Umwelten jedoch extrem kontraproduktiv, weil durch "Eingießung" von Macht in starre Formen Entscheidungsprogramme und Kommunikationswege festgezurrert werden. Eine drastische Reduzierung hierarchischer Stufen in den von mir untersuchten Unternehmen und ein konsequenter Ausbau der Durchlässigkeit zwischen den verbleibenden Ebenen ist die Antwort auf diese Gefahr. Aus der Sicht von Unternehmensberatern und postbürokratischen Unternehmen wird Hierarchie immer mehr zum Schimpfwort. Bei der Bell Group sind die Hierarchiestufen auf drei reduziert worden: die Geschäftsführung, die Gruppenkoordinatoren und die "Associates". Diese drei Stufen sind formal "unabhängig" (Griego/Board 1992: 3), sollen jedoch ständig miteinander kommunizieren. Bei Endenburg gehören lineare "Herr-Knecht-Beziehungen" der Vergangenheit an. "Steuern", "Ausführen" und "Kontrollieren" werden durch "dynamische Regelkreisprozesse" zyklisch miteinander verbunden (Donnenberg 1989: 3).

Die Aufhebung vertikaler und horizontaler Differenzierung führt zu einer konsequenten Dezentralisierung.

Informationsverarbeitung und Informationsproduktion, Autorität, Kontrolle und strategische Planung müssen so nah wie möglich am Kunden angesiedelt werden. Die Quelle der Wertschöpfung wird von der eigentlichen Produktion zum Kunden verlagert. "Der größte Teil der Wertschöpfung", so Fuchs, "entsteht nicht mehr in der Fabrik, sondern beim Kunden. Als Dienstleistung, die der Mitarbeiter für den Kunden erbringt, in der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunden."¹ (Fuchs 1992d: 27; vgl. Fuchs

1. Die Verlagerung der Wertschöpfung zum Kunden scheint auch eine Reaktion auf die Verlagerung der Nachfrage zu sein. Die Kunden kaufen immer weniger ein materielles Produkt, sondern eine Leistung. Statt eines Autos (letztlich nicht mehr als eine Kombination aus Metall, Plastik, Glas und Elektronik) wird die Leistung "individueller Personentransport" eingekauft. Ob diese Leistung durch den Kauf eines Autos am besten erfüllt wird oder ob nicht vielleicht eine Kombination verschiedener Services (Bahn, Fahrrad, Carsharing) diese Leistung effektiver und kostengünstiger erbringen könnte, hängt nicht

1991; Fuchs 1992a; Fuchs 1992b) Nur durch Nähe (closeness) - zum Markt, zu technischen Entwicklungen und zu Veränderungen in der Gesellschaft - kann, so die Ideologie der ehemals bürokratischen und jetzt postbürokratischen Unternehmensberater, ein Unternehmen der neuen Maxime der Schnelligkeit gerecht werden (Drucker 1992: 98). Nur durch einen hohen Grad an "dezentralisierter Kompetenz" können unternehmerisches Engagement, Innovationskraft und strukturelle Anpassungsfähigkeit" gewonnen werden (Bleicher 1992: 174f).

Dezentralisierung basiert dabei in letzter Konsequenz auf der Zuweisung von Autonomie und Selbstverantwortlichkeit. Diese Autonomie kann - und das vergißt die Crème de la Crème der Managementberater leider zu gerne - per Definition nicht mehr zentral gesteuert werden. Artikulationen der Unternehmensleitung werden von wirklich autonomen Einheiten nur noch als "Rauschen" wahrgenommen, auf das sie nicht reagieren müssen. Die Geschäftsleitung und andere autonome Einheiten werden zum Teil der Umwelt und unterscheiden sich in der Wahrnehmung der autonomen Gruppe im Prinzip nicht mehr von Kunden, Konkurrenten und staatlichen Institutionen. Dadurch erhält organisationsinterne Kommunikation zwischen autonomen Einheiten - soweit man bei der Kooperation zwischen autonomen Einheiten überhaupt noch von "organisationsinterner Kommunikation" reden kann - einen völlig neuartigen Charakter.

2.2. Mehr an Strukturen und Kommunikationen

Paradoxerweise führt eine Auflösung fester Kommunikationswege und eine Entstrukturierung fest gekoppelter Strukturen zu einer Zunahme von Kommunikationen und Strukturen: Der Trainee, der in dem deutschen Softwarehaus "auf die Reise" durch die verschiedensten Bereiche des Betriebes geschickt wird, bildet ein Mehr an Strukturen in der Form von informellen Kontakten und Erfahrungen aus; anders als wenn er in einer bürokratischen

zuletzt von Umweltbedingungen (Staus, Straßenbau, alternative Angebote...) ab. Der Kunde will häufig nicht ein Produkt kaufen, sondern die Lösung eines Problems erreichen. Daß Unternehmen ihre Beziehung zu Kunden lange Zeit nur auf das Prinzip "entweder kaufe meine, in ein Produkt eingegossene Fertiglösung oder kaufe sie nicht" aufgebaut haben, zeigt die Begrenztheit traditionellen unternehmerischen Verständnisses.

Abteilung in die - zugegebenermaßen - klaren und übersichtlichen Organisationsstrukturen eingebunden werden würde.

In der bürokratisch-zentralistischen Unternehmung wurden die Mitarbeiter durch feste Koppelungen der Organisationsabläufe von eigenen Strukturierungs- oder komplexen Kommunikationsleistungen "entlastet". Ihre Tätigkeit konnte auf materielle Arbeiten begrenzt werden: Die Zusammensetzung (oder Zerlegung) von Gegenständen, der Transport von Objekten, das Ausfüllen von Papieren. Die planende, strukturierende, koordinierende, kommunizierende und kontrollierende Arbeit wurde von der objektorientierten Arbeit abgespalten. Aufgrund dieser Spaltung konnte die Kommunikation des Unternehmens mit den Arbeitern auf die Beschreibung der erwarteten Arbeitsverrichtungen einerseits und die Aushändigung der Lohntüte andererseits reduziert werden.² Dies ist ein stark formalisierter Kommunikationsvorgang. In letzter Konsequenz bestand die Unternehmens-Arbeiter-Kommunikation nur noch aus der Bezahlung (Aufforderung zur Weiterarbeit) oder Einstellung der Bezahlung (Entlassung). Im stillen Kämmerlein hoffte das klassisch tayloristische Unternehmen, daß neben dieser Unternehmens-Arbeiter-Kommunikation keinerlei weitere innerorganisationelle Kommunikation und keine weiteren organisationellen Strukturierungsleistungen vonnöten seien würden. Unter völligen Redundanzbedingungen und der Akzeptanz dieser durch die Mitarbeiter, könnte der Anteil der materiellen Arbeit auf 100% gesteigert werden.

Der kanadische Organisationstheoretiker Henry Mintzberg macht vier Variablen fest, anhand derer man den Charakter von Arbeit bestimmen kann (1979: 222f). Die "Verständlichkeit von Arbeit" betrifft die Leichtigkeit, mit der ein Arbeitsvorgang zu verstehen ist. Die "Voraussagbarkeit von Arbeit" bezieht sich auf das in der Organisation bereits vorhandene Wissen, das

2. Das dieser Prozeß des Austausches von Arbeitsleistung gegen Entgelt nicht problemlos war, wird am sogenannten Transformationsproblem deutlich: Die Einstellung eines Arbeiters bedeutete noch lange nicht, daß er die erwartete Arbeit auch wirklich zur Zufriedenheit des Unternehmens verrichtete. Das Management muß, wie in der Labour Process Debate deutlich wurde, die Umsetzung von "potentieller Arbeitskraft" in "wirkliche Arbeit" ständig kontrollieren.

notwendig ist, um einen Arbeitsprozeß durchzuführen. Die "Verschiedenheit der Arbeit" beschreibt die Vielfalt der in einer Organisation vorhandenen Arbeit. Die "Geschwindigkeit der Arbeit" schließlich bestimmt die Schnelligkeit, mit der die Organisation auf Umweltanforderungen reagieren muß. In einer rein redundanzorientierten Organisation ist die Arbeit vollkommen verständlich und voraussagbar. Sie könnte für Monate, ja Jahre im voraus geplant werden. Die Arbeit ist zwar durch den hohen Grad der Zergliederung für die Organisation komplex, für den Fließbandarbeiter gibt es jedoch nur einen oder zwei Handgriffe zu verrichten. Die Arbeit des einzelnen ist damit völlig gleich. Da diese Art der Organisation von einer weitgehenden Stabilität der Umwelt ausgeht, sind "langsame Reaktionen" auf eventuelle Veränderungen ausreichend.

In postbürokratischen Organisationsformen gehört die ständige Neustrukturierung von Organisationsabläufen und die Kommunikation über die Organisierung kollektiven Handelns immer mehr zur Hauptaufgabe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Schon heute sind in vielen Industrieunternehmen nur noch 10 bis 15% der Beschäftigten mit Arbeiten in der "unmittelbaren Produktion" materieller Güter befaßt (Hack 1988). Der größte Teil der Mitarbeiter ist mit Forschung und Entwicklung, Kontrolltätigkeiten, Wartung und Einstellung von Maschinen und Ingenieurstätigkeiten beschäftigt. Zugleich steigt die Zahl der Angestellten in vielen Industrieunternehmen auf 65% und mehr. In einigen Hochtechnologieunternehmen ist die Zahl der Hochschul- und Fachhochschulabsolventen schon höher als die Zahl der Facharbeiter (Hack 1988: 25; vgl. Bachmann/Möll 1992: 243). Es zeichnet sich ein neues kommunikationsorientiertes Arbeitsverständnis ab.³

3. Schon 1962 stellte der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Fritz Machlup fest, daß mehr Arbeiter "Symbole" als "Dinge" handhaben (Machlup 1962; nach Toffler 1990: 71). Die Verlagerung von immaterieller zu materieller Arbeit kann jedoch nicht dazu führen, wie z.B. die Systemtheorie nahelegt, die Kategorie Arbeit zugunsten der Kategorie Kommunikation aufzugeben. Es kommt, wie die Sozialwissenschaftlerin Ingeborg Haag (1986) gezeigt hat, vielmehr darauf an, die eher organisationssoziologische Verengung auf Kommunikation ohne Gegenstandsbezug und die eher industriesoziologische Verengung von Arbeit auf praktisch-gegenständliche Tätigkeiten ohne Kommunikationsbezug zu überwinden (vgl. Mill 1986: 210). Durch die systematische Analyse von Arbeitskommunikation und Kommunikationsarbeit (Haag 1986) muß eine

Die in der Managementliteratur so beliebte Feststellung, wonach "ein erfolgreiches Unternehmen drei Dinge braucht: Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation" ist banal und dazu auch ungenau: Kommunikation ist die Grundlage jedes kollektiven Handelns, unabhängig davon, ob es sich um ein tayloristisches oder postbürokratisches Unternehmen handelt. Der entscheidene Punkt ist, wie stark formalisiert Kommunikation ist. Wenn Kommunikation nicht mehr formalisiert ist, muß automatisch in Organisationen mehr Zeit für diese Kommunikation aufgewendet werden. Damit bleibt weniger Zeit für materielle Arbeit. Es drohe durch Zunahme von Kommunikation in Unternehmen eine Abnahme der Produktivität, wenn die durch Kommunikation entstehenden Rationalisierungseffekte nicht den Zeitverlust für materielle Arbeit ausgleichen würden.

Unter dem Begriff der systemischen Rationalisierung deutet sich ein Rationalisierungsverständnis an, das sich auf diese neue Bedeutung von Kommunikations- und Strukturierungsprozessen bezieht (vgl. Altmann et al. 1986; Altmann/Düll 1987).

Traditionelle unternehmerische Verbesserungs- und Rationalisierungsstrategien bestanden in der Regel aus der Überprüfung und Veränderung betrieblicher Prozesse, um so die gegebenen Faktoren der betrieblichen Produktion in besser geplanten Kombinationen mit höheren Erträgen einsetzen zu können. In tayloristischen und bürokratisch-zentralistischen Unternehmen zielten Rationalisierungsstrategien erstens auf das technisch-organisatorische Fertigungssystem (Mechanisierung, Automatisierung, Informatisierung, Flexibilisierung, Logistik), zweitens auf die Arbeitsorganisation (Veränderung horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung, der Kooperationsformen, der organisatorischen Steuerung von Arbeitshandeln) und drittens auf die Anpassung der Mitarbeiter an die Anforderungen des Unternehmens (nach Pries 1988: 29; vgl. Bachmann/Möll 1992: 244). Systemische Rationalisierung dagegen strebt weniger danach, die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse

Zusammenführung angestrebt werden. Dabei wird das Bild der schweißtriefenden Arbeiterin zwar in vielen Bereichen der Vergangenheit angehören, aber auch unter den Bedingungen sich durchsetzender Kommunikationsarbeit muß die Arbeiterin ihre jetzt stärker auf immaterielle Prozesse bezogene Arbeitskraft anbieten.

und den Nutzungsgrad einzelner Anlagen zu optimieren, sondern vielmehr auf die "optimale Koordination der einzelnen Prozesse" (Sauer 1988: 342). Es geht darum, schon weitgehend optimierte Einzelleistungen zu einem innovativen, harmonischen Ganzen zusammenzuführen.

3. Die Organisation postbürokratischer Unternehmen

Wie sehen jetzt die Koordinations- und Kooperationsmechanismen in postbürokratischen Unternehmen konkret aus? Welche interne Organisationsform entspricht am ehesten den Anforderungen ständiger Varianzproduktion? Projektgruppenorganisation und teilautonome Fertigungsgruppen scheinen sich als neue zentrale Einheiten in Unternehmen auszubilden: "It's Team Time" (Breisig 1990; vgl. Becker/Stölzel 1985).

Teams und deren netzartige Verknüpfung sind zwar kein historisch klar fixierbares Ereignis, erwachsen jedoch ohne Zweifel aus dem Kontrast zwischen den Leistungsanforderungen einer extrem instabilen Umwelt und dem begrenzten Leistungsvermögen herkömmlicher Organisationen (Bendixen 1980; vgl. Breisig 1990: 61f). Durch Fertigungsgruppen, Adhoc-Gruppen, Projektorganisation und Netzstrukturen erhofft man sach- und themenbezogene Kommunikationsstrukturen aufzubauen, die die horizontale und vertikale Arbeitsteilung ergänzen oder gar ersetzen sollen.

3.1. Qualitätszirkel, Projektgruppen und teilautonome Fertigungsteams

Für Teams gibt es eine nahezu inflationäre Benennung. Sie werden bezeichnet als Qualitätszirkel, Innovationsgesprächskreise, Werkstattkontrollkreise, Aktionsgruppen, Problemlösungsgruppe, Beteiligungsinitiativen, Vorschlagskreise, Fertigungsteams usw. (vgl. Breisig 1990: 16; für ähnliche Vielfalt im Französischen, Linhart 1991: 141). In diesem Namensdschungel lassen sich grob drei Typen von Teams ausmachen, die hier Qualitätszirkel, teilautonome Fertigungsgruppe und Projektgruppe genannt werden sollen.

Qualitätszirkel sind ein Managementsystem zur Verbesserung der Produktivität und der Qualität der Produkte und des Services. Dies soll durch die Entwicklung und Motivierung der Arbeiter und die Verbesserung ihres Arbeitslebens erreicht werden. (Vaziri 1987: 17). Es handelt sich um Gruppen von in der Regel

6 bis 10 Mitarbeitern, die sich freiwillig und regelmäßig zu Arbeitssitzungen treffen. Die Teilnehmer stammen meistens aus dem gleichen Arbeitsbereich und treffen sich unter der Leitung eines Moderators. Sie machen gemeinsame arbeitsbezogene Probleme fest, suchen nach Lösungen und führen diese in den Arbeitsprozeß ein (Beriger 1989: 4; vgl. Domsch 1985: 428; Lawler/Mohrmann 1985; Crozier 1989: 65). Hinter der Idee der Qualitätszirkel steckt das Prinzip, daß es besser ist, Qualität zu "produzieren" als zu "kontrollieren". Das heißt, Qualität soll in den Verantwortungsbereich der Produzenten selbst verlagert werden (vgl. Breisig 1990: 14).

Bei Qualitätszirkeln handelt es sich um ein Instrument zur Optimierung der zentralistisch-bürokratischen Organisation in Richtung auf einen "partizipativen Taylorismus" (vgl. Linhard 1991: 81; Bradley/Hill 1987). Die Zirkel sind keine Maßnahme der Arbeitsstrukturierung, sondern eine Parallelorganisation, die problemlos zum Beispiel in Fließbandarbeit integriert werden kann (Jansen 1991: 103). Zirkel besitzen Vorschlagsrecht, aber keine formelle Entscheidungsgewalt. Die Zuständigkeit verbleibt bei den auch früher verantwortlichen Entscheidungsträgern. Die Zirkel haben nicht die Aufgabe, Konzeptionen zu entwickeln, sondern beschäftigen sich lediglich mit Nachbesserungen im Detail. Insofern sind sie, wie Peter Jansen (1991: 103f) feststellt, keine Konkurrenz zu technischen Planungsabteilungen und Arbeitsvorbereitungen, sondern übernehmen lediglich als Komplementärfunktionen die Bearbeitung von Problemen, die auf anderen Ebenen nur schwer zu lösen wären. Das untersuchte holländische Unternehmen lehnt Qualitätszirkel ab (vgl. Buck/Endenburg 1984: 5). Auch die Organisationsform der beiden deutschen Unternehmen haben keine Ähnlichkeit mit Qualitätszirkeln, obwohl Metaplan selbst die Implementierung und Durchführung eines spezifischen Zirkelprogramms im Angebot hat (vgl. Drescher/Mauch 1983; Mauch 1981; Mauch/Wildemann 1987). Die Bell-Group in Albuquerque entwickelte nach schlechten Erfahrungen mit Qualitätszirkeln Anfang der achtziger Jahre schnell ein Konzept von selbstgeleiteten Arbeitsgruppen (Griego/Board 1992: 2).

Diese selbstgeleiteten Arbeitsgruppen, auch teilautonome Fertigungsgruppen genannt, geben den Arbeitern eine hohes Maß an Autonomie und Kontrolle über ihr unmittelbares Verhalten. Die Arbeiter in den Fertigungsgruppen verfügen über ein breites Spektrum von Aufgaben, darunter Tätigkeiten, die traditionell vom Management wahrgenommen wurden (vgl. u.a. Manz/Sims 1987: 107; Peters 1988b:357; Manz/Keating/Donnellon 1990: 15; Millot/Roulleau 1991: 13; Lecher 1992: 702; Schilder 1992: 67): Sie bestellen Material, legen Überstunden fest, bestimmen, wer welche Arbeitsposition einnimmt, definieren Arbeitsplatzwechsel, kalkulieren Produktivität, kontrollieren einen Haushalt und - wie im amerikanischen und holländischen Unternehmen - stellen Mitarbeiter ein und entlassen sie manchmal auch wieder.

Das Mitglied eines "Auftragserfüllungsteams" der Bell Group beschreibt die Umfassendheit der Aufgaben ihrer Fertigungsgruppe: "We are responsible for generating our work, deciding how it is going to get done and who will do what in the process. We are supplied with statistics from phone coverage to orders shipped and everything in between that enables us to judge our performance and thus immediately set goals for improvement. We not only have, but accept, full responsibility for our work and have the choice at either being good at what we do or being absolutely great!" (Bell Group Associates 1990: 2) Auch bei Endenburg Elektronik bilden autonome Arbeitsgruppen, sogenannte Betriebskreise, das Herzstück des Unternehmens. Ihre Aufgaben reichen von Zielgruppendefinition, Werbung, Kundenbeschaffung, Auftragsabschluß über Arbeitsvorbereitung, Ausführung und Qualitätskontrolle bis zur Verkaufsvorbereitung und Lieferung (vgl. Pfefferkorn 1991: 21). Die Betriebskreise müssen mit den fortwährend auftretenden Veränderungen und Störungen selbst fertig werden. Die Kreise sind, in den Worten von Gerard Endenburg, "Aktionseinheiten, wo Chaos umgesetzt wird in zielstrebige Aktion" (Donnenberg 1989: 1). Ein Mitarbeiter konkretisiert: "Beschlüsse können nur in einem funktionalen Kreis, dem Circle, gefaßt werden. Jedes Team hat einen Leiter sowie eine Anzahl von Mitgliedern. Alle haben ein gemeinsames

Ziel, auf das sie zuarbeiten, dessen Richtung sie gemeinsam austarieren." (Stephan 1992: 21)

Von den teilautonomen Fertigungsgruppen, die im holländischen und amerikanischen Unternehmen die funktional differenzierten Abteilungen als zentrale Organisationseinheit abgelöst haben, läßt sich als dritter Typ die Adhoc-Gruppe oder Projektgruppe abgrenzen. Projektgruppen sind an ein spezielles Ereignis oder temporäres Ziel gebunden. Dabei sind die Aufgaben der Projektgruppen häufig nicht eindeutig fixiert, sondern werden von ihnen selbständig im Detail definiert. Nach Erreichung eines bestimmten Ziels (oder der Erkenntnis, daß ein Ziel nicht erreichbar ist) lösen sich die Projektgruppen wieder auf. Sie unterscheiden sich von teilautonomen Fertigungsgruppen dadurch, daß sie generell einem "Rationalitätsdilemma" (Bergstermann 1990: 92) ausgesetzt sind. Die Akteure einer Projektgruppe befinden sich in einer Situation doppelter Verantwortlichkeit: Sie sind für den Erfolg der Projektgruppe verantwortlich, müssen aber der sie entsendenden Einheit gegenüber Rechenschaft ablegen.

Während Projektgruppen im holländischen und amerikanischen Unternehmen lediglich als Ergänzung zu den teilautonomen Fertigungsteams gebildet werden (vgl. z.B. Levick/Paul 1991: 8), basiert die Arbeitsorganisation der Ploenzke Gruppe und von Metaplan auf Projektgruppen als zentraler Arbeitsform. Dies hängt mit dem spezifischen Produktangebot der beiden Firmen zusammen, der Durchführung eines Software- oder Beratungsprojektes beim Kunden. Je weiter sich die Tätigkeit eines Unternehmens von einem Produktionsprozeß entfernt, desto mehr verlagert sich der Schwerpunkt der Organisationsform von teilautonomen Fertigungsgruppen zu Projektgruppen.

Projektgruppen und teilautonome Fertigungsgruppen zeigen, daß neuartige Organisationsformen zwar in der Lage sind, auf externe Unsicherheit zu reagieren, dieses jedoch mit einer Steigerung interner Unsicherheit erkaufen. Teams können durch eine Erhöhung der Varianzproduktion flexibler auf eine turbulente Umwelt reagieren, geben dafür jedoch eine fest gekoppelte Strukturierung auf. In der alltäglichen Arbeit

entstehen zwar neue Strukturierungen, die aber nur von geringer Konsistenz sind. Von diesen ständigen Restrukturierungen profitiert die Gesamtorganisation, weil dadurch - jedenfalls theoretisch - das gesamte in einer Gruppe vorhandene Potential freigesetzt werden kann. Das Unternehmen kommt an sonst brachliegendes "Produktionswissen" von Arbeitern und Angestellten heran. Andererseits gewinnen aber auch die Arbeiter, weil Restrukturierung auch ständige Requalifizierung bedeutet. Arbeitsvorgänge werden ständig modifiziert und damit auch neu gelernt. Arbeitstätigkeiten, die ehemals vor allem durch Fließbandtätigkeit einem Prozeß ständiger Dequalifizierung ausgesetzt waren, werden jetzt wieder aufgewertet.

Gleichzeitig kann die Auflösung von festen Strukturen von den Teammitgliedern aber auch als Verunsicherung, ja gar Gefahr wahrgenommen werden. Die Programmierung von Routinen war - neben einer Restriktion - für Gruppenmitglieder auch eine Entlastung und Garant für Sicherheit (vgl. March/Simon 1958). Das Wissen, daß Teamversagen jetzt nicht mehr auf andere Abteilungen der Organisation abgeschoben werden kann, die unklare Definition von Rollen in der Gruppe und die Potentialität ständiger Machtkämpfe (vgl. Reeser 1969; Mintzberg 1979: 461) produzieren in der Wahrnehmung der Mitglieder Unsicherheit. Diese Unsicherheit wird verschärft durch eine extreme Erhöhung der Anforderungen an die Gruppenmitglieder: Die ständige Restrukturierung von internen Arbeitsprozessen wird häufig von den Mitarbeitern im Team als Gruppendruck wahrgenommen. Ein individuelles Entziehen aus dem Arbeitsprozeß durch z.B. Krankfeiern ist nur noch schwerlich möglich, weil dadurch die Kollegen und nicht eine seelenlose, fest strukturierte Organisation belastet werden (vgl. auch Flynn/McCombs/Elloy 1990: 27; Manz/Keating/Donnellon 1990: 21). Mitarbeiter in Teams sind zwar nicht mehr einer anonym formulierten (Stellen-)Erwartung ausgesetzt, müssen stattdessen aber vor dem Hintergrund der Erwartungen ihrer Teamkollegen (vgl. Heidack/Brinkmann 1984: 185) auf wechselnde Anforderungen reagieren. In Anlehnung an Erfahrungen in der amerikanischen Automobilindustrie sprechen Dohse, Jürgens und Malsch gar von der "Grausamkeit" von Teamkonzepten: Die Teams können Menschen

viel härter anpacken und gegebenenfalls besser rausekeln, als es Vorgesetzte könnten. Auch über Zuspätkommen und Absentismus kann in Teams diskutiert werden. Teilweise seien Leute benannt worden, so beobachtete die Soziologengruppen, die "den Betreffenden morgens anrufen, um ihn zu wecken."

(Dohse/Jürgens/Malsch 1985: 72; vgl. Deutschmann 1989: 389)

Die Praxis der Teams in der Bell Group zeigt, wie eine solche Selbstkontrolle funktioniert. In den Fertigungsgruppen wurde die Funktion des "Facilitator" - des Gruppenerleichterers - nach schlechten Erfahrungen abgeschafft. Er sei, wie das Mitglied des Trainingsteams Diane Paul ausdrückt, wie ein "Polizeimann ohne Strafzettel" gewesen, ohne wirklichen Einfluß auf die Teams. Jetzt, so erklärt ein ehemaliger "Gruppenerleichter" und heutiges ordinäres Teammitglied, könne er als normales Gruppenmitglied mehr Einfluß ausüben als früher: "Everything I was trying to teach as a facilitator, I'm able to do now as a team member. (TEI 1992: 6). Wie Gruppen ihren eigenen Gruppendruck erzeugen, illustriert er anhand der Kündigungsprozedur für Gruppenmitglieder: "If a person is not performing up to expectations, we confront him or her at our weekly team meeting. If there's no improvement, we warn them verbally and then in writing. If there's still no improvement, the person's gone." (TEI 1992: 7)

Die Abnahme der Stabilität der Orientierungs- und Anhaltspunkte für die Teammitglieder einerseits und Steigerung der Anforderungen und der Gruppendruck an Mitarbeiter andererseits ist nicht nur ein Problem für die Angestellten, sondern auch für das gesamte Unternehmen. Es wird empfohlen, wie es in den Führungsgrundsätzen der Ploenzke Gruppe heißt, dem Mitarbeiter Freiheiten zu lassen, aber ihn gleichzeitig durch Gruppenzusammenhänge zu stützen: "Das Team gibt dem Mitarbeiter Sicherheit und stellt sich auf dessen individuelle Fähigkeiten ein." (Ploenzke o.J.) Zwar verfügt eine Fertigungsgruppe oder ein Projektteam über wesentlich größere Selbstregulierungsmechanismen als die Arbeitseinheiten in einem tayloristischen Unternehmen; die Anforderungen an die Selbstorganisation sind jedoch auch wesentlich umfassender.

Prozesse der Gruppenbildung und Selbstorganisation gab und gibt es auch in traditionellen Unternehmen: Bewußt oder unbewußt entstehen selbst in Unternehmen mit stark zergliederten Arbeitseinheiten informelle Gruppen mit eigenen Sitten, Pflichten, Routinen und Riten (vgl. Mayo 1948: 128; Wunderer/Grunwald 1980: 214; Breisig 1990: 67). Die Aufgaben beschränkten sich jedoch auf die "Vereinfachung" und "Umdefinition" der von der Arbeitsvorbereitung vorgegebenen Handgriffe und auf die Ausbildung von kollektivem Widerstand gegen als ungerechtfertigt angesehene Maßnahmen des Managements.

In postbürokratischen Unternehmen sind Mechanismen der "Selbstorganisation" nicht mehr das - häufig vom Management ungewünschte - Anhängsel einer von oben durchstrukturierten Organisation, sondern die Grundeinheit kollektiven Handelns. Deswegen ist das "Funktionieren" der teilautonomen Fertigungsgruppen und Projektgruppen essentiell, vielleicht sogar existenziell für den unternehmerischen Erfolg. Die Mittel, über die die Unternehmensleitung verfügt, um die Schere zwischen zunehmender Instabilität der Orientierungspunkte für die Teammitglieder und den steigenden Anforderungen an diese zu schließen, sind vergleichsweise schwach: Rekrutierungspolitik und Fortbildung. Die "Teamfähigkeit" ist bereits zu einem Standardschlagwort in Stellenanzeigen geworden und wird auch zunehmend in Bewerbungsgesprächen getestet. Die betriebsinterne Fort- und Weiterbildung, lange Zeit ein Stiefkind unternehmerischer Politik, erhält angesichts von Gruppenarbeit eine neue Bedeutung. Durch diese Maßnahmen kann eine stabilisierende Wirkung auf die Unternehmensstruktur erzielt werden (vgl. Noll 1987: 157ff). Alleine in den unterschiedlichen Profitcentern der Bell Group erhalten Teammitglieder mindestens 80 Stunden Training im Jahr. Bei Endenburg Elektronik wird unter dem Schlagwort "integral education" berufs- und fachspezifische Aus- und Weiterbildung integriert in einen Prozeß des Vermittelns von Kenntnissen über gesamtbetriebliche Abläufe und Techniken der Entscheidungsfindung (vgl. Endenburg 1992b: 219).

3.2. Die Verknüpfung autonomer Einheiten: Projektorganisation, Regelkreise und Netzstrukturen

Bei der Einrichtung von Teams als zentraler Form (interner und zunehmend auch externer) Koordination steht die Organisation vor dem Dilemma, die einzelnen relativ autonomen Gruppeneinheiten horizontal und - bei Beibehaltung von Hierarchien - auch vertikal miteinander zu verzahnen. Es klingt schön und "postbürokratisch", wenn ein Geschäftsführer und ein Betriebsratsmitglied der Ploenzke Gruppe einträchtig in einem Positionspapier fordern, daß "ein offenes Kommunikationsklima mit Regelkreisen, mit flexibler Projektorganisation und Netzstrukturen" das Unternehmen und die Mitarbeiter lebendig halten soll und beide übereinstimmen, daß "in starren Hierarchien und engen Regeln" das "Unternehmensvermögen", das "Know-how der Mitarbeiter" nicht zur Wirkung kommt. (Besier/Fuchs 1992: 4)

Es stellt sich jedoch für Organisationen das Problem, wie die Kooperation zwischen Gruppen funktionieren kann, ohne den freien Informationsfluß zwischen den Einheiten und die weitgehende Autonomie der Teams zu beeinträchtigen; allgemeiner gesprochen, wie Organisationen ihre "Leistungsbereiche und Aufgabenzuschnitte" ordnen können, wenn diese funktional ausdifferenziert sind. (vgl. Tacke/Wehrsig 1992: 223) Für Tom Peters (1993) ist das Problem, wie ein Konzern, der in viele Teile zerlegt ist, sicherstellen kann, daß zwischen diesen ein Netzwerk funktioniert, die "einzige wirklich wichtige Frage für das Management der 90er Jahre".

Alle Koordinationsstrategien in postbürokratischen Organisationen zielen darauf, allzu feste Strukturierungen zu vermeiden. Die Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen eines Unternehmens müssen immer in Frage zu stellen sein. Dieses Prinzip drückt sich zum Beispiel darin aus, daß immer mehr Unternehmen dazu übergehen, bestimmte interne Gruppen (z.B. Weiterbildung, Beratung) gegen externe Anbieter auf einem organisationsinternen Markt antreten zu lassen: Die Möglichkeit einer teilautonomen Fertigungsgruppe, Beratung auch außerhalb des Unternehmens einzukaufen, löst die sonst vorhandene feste

Kopplung zwischen der Fertigungsgruppe und dem im Unternehmen vorhandenen Team für Weiterbildung und Beratung auf. Dieser Mechanismus wirkt sogar - mit Abstrichen - bei vertikalen Koordinationsbeziehungen. Eine hochgradig autonome Fertigungsgruppe kann wenigstens theoretisch gegenüber dem Management drohen, sich selbständig zu machen oder ein anderes geeigneteres Management zu suchen. Dieses Drohpotential gestaltet die Beziehung zwischen teilautonomen Fertigungsgruppen und zentraler Leitung als grundsätzlich fragwürdig und trägt damit zu der Auflösung einer sonst extrem stark fixierten Strukturierung bei. Selbst wenn Betriebs- und Ortsbindungen, unternehmensspezifische Qualifikationen, mangelndes Kapital und fehlende Risikobereitschaft diese Möglichkeit zu einer rein theoretischen machen, so hat sie doch Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Management und den relativ autonomen Unternehmensteilen.

Eine weitere Möglichkeit, Gruppen untereinander lose zu koppeln, besteht im häufigen Teamwechsel der Mitarbeiter. Die Form der Koordination durch Teamwechsel wird in der von mir untersuchten deutschen Unternehmensberatungsfirma auf die Spitze getrieben: Durch den ständigen Wechsel der Mitglieder von Projektgruppen entsteht ein komplexes Kommunikations- und Kooperationsgeflecht. Koordinationsprobleme bestehen jetzt nicht mehr zwischen den einzelnen Gruppen, sondern nur nach darin, wer wann wie lange in welchen Projekten tätig sein wird. Es entstehen über die Projekte hinweg keine festen Strukturen, sondern persönliche Beziehungen, auf die zur gesamtorganisationellen Koordinierung zurückgegriffen werden kann. Dabei wird davon profitiert, daß es sich bei rein persönlichen Beziehungen um lose gekoppelte Koordinations- und Kommunikationsmechanismen handelt. Konsequenz zu Ende gedacht, wäre eine relativ erfolgsversprechende Verknüpfung autonomer Subeinheiten durch den Aufbau von Liebes- und Freundschaftsbeziehungen über Gruppengrenzen hinaus zu erreichen. Insofern müßte ein postbürokratisches Unternehmen auch immer eine Partnervermittlung sein. Auch wenn sich Unternehmen vermutlich Partnervermittlung als zweite Zielsetzung neben Profitmaximierung widersetzen würde, kann erstmal nicht einleuchtend widerlegt werden, weswegen das

(meistens!) erfolgreich Prinzip der Koordinierung durch Familienclans nicht auch in der etwas loserer Form von Freundschaften und Beziehungen in postbürokratischen Organisationen zur Koordinierung eingesetzt werden sollte.

Verständlicherweise lassen sich Verknüpfungen zwischen verschiedenen Einheiten nicht allein durch Teamwechsel, Liebes- und Familienbeziehungen gewährleisten. Diese Mechanismen versagen besonders, wenn es sich um vertikale Koordination, also um die Abstimmung zwischen verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen handelt. Das sogenannte "partizipative Management" soll nach Vorstellungen mehr oder minder postbürokratischer Unternehmensberater die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in die vertikale Koordination gewährleisten. Die Vorgesetzte, wenn es sie noch gibt, wird von einer befehlenden Autoritätsperson zu einer Animatorin und Moderatorin. Sie muß ein Vertrauensverhältnis zwischen sich und den Mitarbeitern schaffen und deren Mitwirkung an der Entscheidungsfindung ermöglichen. (vgl. Crozier 1989: 64) Der Geschäftsführer der Bell Group, Hugh Bell, erklärt in einem Einführungsvideo für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, daß das partizipative Management ein von den Menschen entworfenes und eingeführtes System der Entscheidungsfindung ist: "The people are not victims of a system, they are part of it." (Bell Group 1992). Für einen Mitarbeiter im Auftragserfüllungsteam in Rio Grande Albuquerque (RGA), einem der Profitcenter der Bell Group, unterscheidet sich "sein" Unternehmen von allen anderen besonders durch partizipatives Management: "Of all the advantages of working at RGA, the most unique in today's marketplace is participative management. This philosophy enables associates (die Mitarbeiter; sk) to have direct input on planning and execution of a variety of work-related responsibilities. This puts productivity in the hands of the associates." (Bell Group Associates 1990: 1)

Das Problem von partizipativen Management ist, daß es nicht auf Hierarchie als Mittel der vertikalen Koordination verzichtet. Es beteiligt, aber ermächtigt nicht. Charles Perrow, einer der führenden amerikanischen Organisationstheoretiker, kritisierte bereits vor zwanzig Jahren partizipatives Management als

"hygienic spray": Man strebe zwar an, das Gefühl der Entfremdung bei Mitarbeitern zu reduzieren, würde ihnen jedoch nur sehr begrenzte Macht einräumen. Sie würden bei Entscheidungen beratend hinzugezogen und auch ermutigt werden, bestimmte Entscheidungen selbst zu fällen. Diese Entscheidungen könnten jedoch stets durch ein Veto zu Fall gebracht werden. Vergleichbar sei das mit einem demokratischen System, in dem die Menschen ihre Leiter selbst wählen würden, die Wahl dann jedoch von den Leitern für ungültig erklärt werden könnte. Perrow vermutet, daß partizipatives Management Angestellten und Arbeitern eine Stimme geben und die Qualität der Entscheidungen verbessern würde. Die Entscheidungen blieben jedoch - Partizipation hin oder her - die Entscheidungen des Managements. (Perrow 1974: 35; vgl. Mintzberg 1979: 204)

Die Abstimmung zwischen verschiedenen Niveaus wird sowohl in dem deutschen Software-Unternehmer als auch in der Bell Group durch eine Umkehrung des hierarchischen Prinzips von oben und unten angestrebt. Das Management wird zum Dienstleister für die kundenorientiert arbeitenden Teams. Führen wird - in den Worten des Gründers der Plönzke Gruppe - "zu einer Dienstleistung, auf die die Mitarbeiter ein Recht und einen Anspruch haben" (Plönzke 1992: 153). Dieser Gedanke wird sowohl von dem deutschen als auch dem amerikanischen Unternehmen unter Zuhilfenahme des von Jan Carlzon, Chef der skandinavischen Luftfahrtgesellschaft SAS, entwickelten Modells der Dienstleistungspyramide propagiert (Carlzon 1986; vgl. Crozier 1989: 183; Millot/Rouilleau 1991: 76). In dem Modell dieser umgekehrten Pyramide stehen die Kunden ganz oben, dann schließen sich die Mitarbeiter an, die im unmittelbaren Kundenkontakt stehen, gefolgt vom Management und der Direktion (vgl. Peters 1988b: 445). Alan Bell, Marketingchef der Bell Group, erklärt: "The Customer is the boss, and everybody at Rio Grande is responsible to serve their boss. The Director's question is how may I serve the team coordinators and the teams. The teams big question and responsibility is how to serve their boss, the customer." (Bell Group 1992).

Die Dienstleistungspyramide mag in ihrer Bildhaftigkeit und in ihrem Kontrast zur herkömmlichen hierarchischen Pyramide

eindrucksvoll sein, löst das Koordinationsproblem jedoch nicht. Es läßt im Unklaren, was für ein Interesse die jetzt wenigstens bildlich obenstehenden kundennahen Teams und Mitarbeiter an einer Beibehaltung dieser Pyramide haben und weswegen sie für diese Dienstleistung bezahlen sollen. Der Geschäftsführer des deutschen Unternehmens reißt dieses Problem an, wenn er feststellt, daß die Dienstleistungspyramide ihre "Stabilität durch Wohlfühlen" erhält. Sie ermögliche ein dynamisches Gleichgewicht, allerdings nur, wie er einschränkt, "wenn das Unternehmensklima stimmt" (Fuchs 1992d: 38). Dieses "stimmende Unternehmensklima" mag zwar den Anforderungen einer losen Koppelung entsprechen, macht jedoch vertikale Koordination - jedenfalls dann wenn auf Hierarchie basierende Drohpotentiale (Entlassungen) wirklich und nicht nur verbal aufgegeben werden - extrem anfällig.

In dem holländischen Unternehmen arbeitete der Geschäftsführer ein Modell aus, daß das Dilemma zwischen der Notwendigkeit der vertikalen Koordination zwischen Teams und der Zugestehung hoher Autonomie lösen soll. In der sogenannte Soziokratie wird, wie Gerard Endenburg betont, "der übliche Befehls-Gehorsam-Mechanismus durchbrochen". An seine Stelle treten menschliche Regelkreise: "Kybernetisches statt hierarchisches Management" (Endenburg 1992a: 139). Durch einige wenige fundamentale Regeln soll der Koordinations- und Kontrollbedarf bereits durch Lenkungsmechanismen im System gedeckt werden (vgl. Pfefferkorn 1991: 62): Alle Entscheidungen werden im Konsens getroffen, wobei Konsens nicht die Zustimmung aller bedeutet, sondern das Nichtvorhandensein von Widerspruch. Alle Personen und Positionen werden durch Wahl bestimmt. Teams werden über sogenannte doppelte Bindungen vertikal miteinander verzahnt. Dabei ist jedes Team im nächsthöheren Team doppelt vertreten, durch einen funktionalen Leiter (Manager) und einen gewählten Vertreter. Diese doppelten Bindungen integrieren in einer formalen Art und Weise nach oben gerichtete Kommunikation und Feedback (Buck/Endenburg 1984: 5). Die Verbindung dieser drei soziokratischen Prinzipien ermöglicht einen freien Informationsfluß und gibt gleichzeitig ein für postbürokratische Unternehmen Höchstmaß an Sicherheit. Zwar sind alle Positionen und Entscheidungen generell umwerfbar, es

gibt also theoretisch eine organisationsintern unbegrenzte Kontingenz (jeder kann nach diesem Modell Unternehmens-"chef" werden), aber gleichzeitig gewährt das Konsensprinzip den Mitarbeitern und Teams die Sicherheit, daß nichts gegen ihren Willen entschieden werden kann.

Wenn all das, was postbürokratische Unternehmen als ihre neue Organisationsstruktur verkaufen, so existieren würde, wäre es berechtigt, ja sogar notwendig, von einer wahrhaftigen Revolution zu sprechen: Unter der Leitmaxime des Wandels und der Innovationsfähigkeit würden netzartig verknüpfte Projektorganisationen flexibel und schnell auf sich rasch ändernde Umweltbedingungen reagieren. Neuartige Netzwerke, Zwischenformen von Markt und Organisation, würden die Starrheit der hierarchischen Organisation aufbrechen und helfen, eine turbulente Umwelt zu strukturieren. Mitarbeiter wären die Gewinner der Revolution und die neuen Machthaber in Know-how-Unternehmen, in der die materielle Arbeit durch kommunikative, planende und strukturierende Tätigkeiten weitgehend abgelöst werden würde.

Aber schon in der Beschreibung des Diskurses der neuen Managementgurus und einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen postbürokratischer Unternehmen habe ich Fragezeichen gesetzt: Wie können autonome Einheiten zu einem harmonischen Ganzen zusammengeführt werden? Sind Kontextsteuerung und Selbstorganisation in Übereinstimmung zu bringen? Ist partizipatives Management mit Enthierarchisierung vereinbar? Ist die umgekehrte "Dienstleistungspyramide" mehr als ein schönes Bild? Postbürokratische Managementberater und Unternehmensleiter kommen in der Regel aus einer bürokratischen, tayloristischen Tradition und scheinen, salopp gesagt, überwältigt von den neuen Freiheiten postbürokratischer Organisationsformen. Das, was heute unter den vielfältigsten Namen als neue Organisationsformen verkauft wird, ist jedoch nicht sehr weit entfernt von den Formen, die in basisdemokratischen oder autonomen Gruppen - mit erheblichen Problemen - seit etlichen Jahren erprobt werden. Ähnliche Fragen und Zweifel, die an Gruppen gerichtet werden, die sich unter dem Motto "Keine Macht für Niemand" absoluter Freiheit

verschrieben haben, müssen sich auch Unternehmen gefallen lassen, die "Wandel als das einzig Stabile" propagieren.

IV.

DIE DILEMMATA POSTBÜKRATISCHER UNTERNEHMEN

Freiheit ist ohne Ordnung nicht möglich
und die Ordnung ohne Freiheit wertlos.

Mahatma Gandhi

Die Betrachtung postbürokratischer Unternehmen und neuer Managementmethoden, von Projektgruppenorganisation über Netzwerke bis hin zu Unternehmenskultur, zeichnet sich häufig durch einen überraschenden Mangel an Kritik und Zweifeln aus. Daß sich Unternehmen und Unternehmer in ihrer Selbstbeschreibung für etwas Besonderes halten, ist verständlich, vielleicht sogar notwendig: Es dient der Stabilisierung des organisationsinternen Zusammenhalts und der Abgrenzung gegenüber der Umwelt. Aber auch Managementberater, die ja - wenigstens der Theorie und den Beratungsverträgen nach - für die kritische Betrachtung von Organisationen bezahlt werden, scheinen in postbürokratischen Organisationen fast schon eine neue Heilslehre gefunden zu haben. Selbst gestandene Sozialwissenschaftler, wie der Begründer der französischen Organisationssoziologie Michel Crozier, stimmen in den Kanon der Begeisterung für die neuen Unternehmensformen ein (Crozier 1989).

Aber schon das Bild der Jazzband, gerne als Metapher für den neuen Organisationstypus benutzt, läßt Zweifel aufkommen, ob es Unternehmen wirklich gelingt, "Wandel als das einzige Stabile" festzuschreiben. Der Metaplan-Mitarbeiter Leue betont, daß auch in einer Jazzband jeder seine Rolle und sein Instrument hat, es allgemeine und individuell vereinbarte Regeln gibt und häufig einer den Rahmen (Arrangement, Harmoniefolgen, Rhythmus, Stilrichtung) setzt, innerhalb dessen sich jeder frei entfalten kann. Häufig lägen Rahmen, Arrangement und Starrolle in einer Hand, es existierte aber auch die im Hintergrund moderierende Führung: "Der Moderator gibt die Einsätze, startet, schließt ab, gibt die Übergänge etc. Er steht nicht wie ein Dirigent vor der Gruppe, sondern wirkt von der Seite. Er spielt seinen Part und greift nur ein, wenn es nötig ist." (Leue 1989:3) So beschrieben ist eine Jazzband sicherlich nicht eine hierarchiefreie, entdifferenzierte und dezentralisierte Unternehmung.

Statt bereits über eine fertige Konzeption postbürokratischer Organisationen zu verfügen, stehen die neuen Unternehmen vor fundamentalen und bisher ungelösten Problemen. Die Schwierigkeit postbürokratischer Unternehmen ist nicht so sehr

der Widerstand des Mittelmanagements gegen den Verlust ihrer Positionen oder die Unfähigkeit der Mitarbeiter, sich auf die neuen Anforderungen einzustellen. Vielmehr treibt die Orientierung auf Wandel, Flexibilität und Innovation postbürokratische Organisationen förmlich an die Grenzen ihrer Existenzmöglichkeiten.¹ Statt des - häufig in der Managementliteratur als relativ problemlos dargestellten - Überganges von einer redundanz- zu einer varianzorientierten Unternehmensform, stehen postbürokratische Unternehmen vor dem fundamentalen Problem, ihre auf Innovation und Wandlungsfähigkeit ausgerichtete Organisation "zusammenzuhalten" (Kapitel IV-1). Statt einer "Mitarbeiterrevolution" - der Übernahme zentraler Macht- und Entscheidungsfunktionen durch die Mitarbeiter - führt die Enthierarchisierung zu zunehmenden Machtkämpfen im Unternehmen (Kapitel IV-2). Sich wandelnde Unternehmen stehen vor dem Dilemma, daß es angesichts der wachsenden Flexibilitätsanforderungen kein Zurück zu tayloristisch-bürokratischen Organisationsformen gibt; aber die losen Kopplungen setzen postbürokratische Organisationen einer fundamentalen "Auflösungs-" und "Politisierungsgefahr" aus. "Stabilisierungskonzepte", wie die Externalisierung von Aufgabenbereichen und die Steuerung über Kontextvorgaben und Unternehmenskulturen sind eine erste, wenn auch noch unzureichende Antworten auf das "Flexibilitäts-" und "Politisierungsdilemma" (Kapitel IV-3).

1. Dieser Punkt ist selbstverständlich überspitzt dargestellt. Natürlich spielt der Widerstand des Mittelmanagements und die Umstellungsschwierigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Einführung neuer Unternehmensformen eine nicht zu mißachtende Rolle. Die Fokussierung auf diese Punkte verbaut in der Regel jedoch die Einsicht in das grundlegendere Problem, daß aufgrund ihrer losen Kopplung sich postbürokratische Unternehmen "am Rande ihrer Existenzmöglichkeiten" bewegen.

1. Das Flexibilitätsdilemma: Die (notwendigen) Grenzen postbürokratischer Unternehmen

Selbst in den postbürokratischsten der postbürokratischen Unternehmen scheint es eine Tendenz zu Regeln, Routinen, Stabilität und Redundanz zu geben. Sowohl Burns und Stalker (1961: 122f) als auch Mintzberg (1988a: 618) beobachteten, daß sogar die hingebungsvollsten Mitglieder von Adhocratien zeitweise eine recht geringe Toleranz gegenüber Unsicherheit, Ungewißheit und Unordnung hätten: "In these situations, all managers some of the time, and many managers all the time, yearn for more definition and structure" (Burns/Stalker 1961: 122f). Ursache dafür ist, wie im folgenden gezeigt wird, eine inhärente Tendenz von postbürokratischen Organisationen zur Selbstauflösung.

Organisationen, egal ob prebürokratisch, bürokratisch oder postbürokratisch, sind keine natürlichen Phänomene, sondern künstliche Gebilde. Ihre Existenz und ihr Fortbestand ist immer bedroht.² In postbürokratischen Unternehmen ist die generelle Gefährdung der Existenz und des Fortbestandes jedoch ein omnipräsentes, allgegenwärtiges Problem. Je loser gekoppelt Organisationen sind, desto weniger Schutzmechanismen haben sie gegen die individuellen, begrenzten Rationalitäten ihrer Organisationsmitglieder. Je größer die Palette an Möglichkeiten in einer Organisation, desto wahrscheinlicher ist es, daß die lokalen Rationalitäten der Organisationsmitglieder sich gegen die Organisationslogik durchsetzen können. Die kontinuierliche Steigerung der Varietätsfähigkeit kann in letzter Konsequenz zu einer Auflösung der Organisation zu führen. Das Unternehmen droht vor lauter Schaffung von Möglichkeiten (Kontingenz) den inneren Zusammenhang zu verlieren. Es kommt abhanden, was Organisationen auszeichnet, nämlich die Unterscheidung zur Umwelt. Die Unternehmen sind der Gefahr ausgesetzt, über die Integration der unsicheren Umwelt und die Zuweisung von Autonomie an ihre Mitarbeiter sowohl nach innen als nach außen "auseinanderzulaufen".

2. In diesem Punkt stimmen Handlungstheorie und Systemtheorie überein (vgl. z.B. Crozier/Friedberg 1977; Friedberg 1988 und Luhmann 1988a).

1.1. Organisationen auf dem Weg ins Reich der unbegrenzten Möglichkeiten

Das fundamentale Problem postbürokratischer Unternehmen, die Grenzziehung zur Umwelt, läßt sich mit Hilfe der Systemtheorie organisationssoziologisch nachvollziehen. Organisationen grenzen sich von ihrer Umwelt dadurch ab, daß sie über ein Weniger an Möglichkeiten verfügen.³ Organisationen - oder allgemeiner gesprochen Systeme - sind strukturierte Beziehungsgefüge, die "bestimmte Möglichkeiten festlegen und andere ausschließen" (Luhmann 1969: 395). In turbulenten Umwelten gibt es immer ein "Zuviel" an Möglichkeiten. Organisationen sind gezwungen durch Entscheidungen auszuwählen. Sie sind genötigt, um ihrer selbst Willen, ihren "Weltausschnitt" - ihre eigene Begrenztheit also - gegen die "laufende Bedrohung durch andere Möglichkeiten" zu verteidigen (ebd.; vgl. Kiss 1986: 20). Anders ausgedrückt bestehen Systeme nur dadurch, daß sie über eine geringere Kontingenz verfügen als ihre Umwelt.⁴ Ihre Identität können sie nur durch diese Differenz zwischen ihrer eigenen "Begrenztheit" und ihrer "omnipotenten" Umwelt erlangen (vgl. Luhmann 1988b: 242f).

Die Grenzziehung zur Umwelt erfolgt durch eine sinnhafte Ordnung der internen Strukturen und Prozesse. Durch sie kann eine Organisation entscheiden, welche Handlung in "ihrem Sinne"

-
3. Dieser Argumentationsschritt läßt sich systemtheoretisch besonders gut nachvollziehen, wenn man Luhmanns Entscheidungsbegriff verwendet. Nach Luhmann bestehen Organisationen aus einem einzigen Stoff, nämlich Entscheidungen. Einfach ausgedrückt sind Organisationen "Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen" (Luhmann 1988a: 170). Bei Entscheidungen handelt es sich um Transformation von Kontingenz, das heißt die Reduzierung von Möglichkeiten (und dadurch die Schaffung neuer Möglichkeiten).
 4. Luhmann (1991: 94) drückt es wie folgt aus: "Mit jedem Sinn, mit beliebigem Sinn wird unfaßbar hohe Komplexität (Weltkomplexität) repräsentiert und für die Operationen psychischer bzw. sozialer Systeme verfügbar gehalten." Unter Umwelt eines Systems versteht Luhmann (1977: 13; vgl. Kiss 1986: 20) "alles, was durch das System abgegrenzt wird, also nicht zu ihm gehört. Der Umweltbegriff wird mithin systemrelativ definiert. ... Die Umwelten verschiedener Systeme können daher nicht identisch sein, sie können sich nur weitestgehend überschneiden. Die Gesamtheit dessen, was nicht zu einem System gehört, kann ihrerseits kein System sein, da sie grenzenlos in die Welt übergeht und die Welt selbst kein System ist."

ist und welche nicht.⁵ Sinn ist ein notwendiges Selektionskriterium um Umweltkomplexität zu reduzieren und zu entscheiden, welche Elemente es miteinander verknüpfen will.⁶ Der Sinn einer Organisation hat, wie die Pioniere der systemischen Unternehmensberatung Alexander Exner, Roswita Königswieser und Stefan Titscher hervorheben, eine steuernde Wirkung als Netzwerk von Selektionsregeln: "Umweltzustände werden typisiert, aktuell Gegebenes von Möglichem unterschieden, die Welt wird in einer bestimmten Art und Weise gesehen." (1987: 272) Diese sinnbezogene Auswahl wird durch Überlieferungen tradiert, bildet sich in Abarbeitung mit Erwartungen der Umwelt und bestimmt die interne Differenzierung von Organisationen.

Diese interne Differenzierung ist nichts anderes als die Struktur einer Organisation. Es sind die Entscheidungsprämissen, die für jeweils mehr als eine Entscheidung gelten. Interne Differenzierung bzw. Strukturierung gewährleistet die Anschlußfähigkeit von Handlungen (Luhmann 1988b: 596). Ohne Strukturierungen würde es Organisationen nicht gelingen, neue Handlungen an die

-
5. Luhmann würde die Beschreibung von Entscheidungen als "im Sinne der Organisation" vermutlich als ungenau zurückweisen. Alle Handlungen von psychischen und sozialen Systemen sind seiner Meinung nach einem "Sinnzwang" ausgesetzt. Wenn ich Handlungen als "im Sinne" der Organisation bezeichne, will ich jedoch darauf verweisen, daß jeder Sinn "bestimmte Anschlußmöglichkeiten nahelegt und andere unwahrscheinlich oder schwierig oder weitläufig oder (vorläufig) ausschließt." (Luhmann 1991: 94f) "Im Sinne" oder "nicht im Sinne" bezieht sich also auf die Tatsache, daß Sinn erst durch Verweisung auf jeweils anderen Sinn Realität gewinnt.
 6. Sinn ist eine Zentralkategorie der Luhmannschen Systemtheorie. Ohne Sinn würden psychische Systeme, Organisationen, ja sogar die ganze Gesellschaft, schlicht aufhören zu existieren (vgl. Resse-Schäfer 1992: 36; Luhmann 1971a: 11). Sie würden daran scheitern, daß sie nicht in der Lage sind, sich gegen die überwältigende Komplexität der Umwelt abzugrenzen. Mingers (1992: 19) faßt die Bedeutung des Sinnbegriffs für Luhmanns Systemtheorie treffend zusammen: Luhmann versteht unter sozialen Systemen "sinnhafte identifizierte Systeme" (Luhmann 1971a: 11). Sinn ist die zentrale Ordnungsform menschlichen Erlebens, die Prämissen setzt für Prozesse der Informationsverarbeitung und bewußten Erlebnisverarbeitung (Luhmann 1971b: 61). Es ist verwunderlich, daß die systemtheoretisch orientierte Organisationssoziologie noch zögert, den Sinnbegriff als eine Kategorie zur Beschreibung von Organisationen zu benutzen, obwohl sie immer mehr dazu übergeht, Organisationen über ihre Differenz zur Umwelt zu beschreiben. An die System-Umweltdifferenz ließe sich, wie Exner, Königswieser und Titscher (1987) überzeugend zeigen, fruchtbar der Sinnbegriff anknüpfen.

Organisation anzuschließen. Strukturen leisten somit die Überführung von unstrukturierter in strukturierte Komplexität (Luhmann 1988b: 384; vgl. Mingers 1992: 25).

Sinnhafte Selektion bzw. interne Strukturierung hängt davon ab, was die Organisation als ihren Unterschied zur Umwelt begreift: Wenn eine Wirtschaftsorganisation z.B. plötzlich anfängt, nicht mehr nach Rentabilität (Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit), sondern nach religiöser Verwirklichung, ideologischer Richtigkeit, moralischer Aufrichtigkeit oder endgültiger Wahrhaftigkeit zu streben, können wir mit ziemlicher Sicherheit davon ausgehen, daß wir es mit einer Verwirrung der sinnhaften Selektionsmechanismen zu tun haben.⁷ Insofern müssen Wirtschaftsorganisationen nach zweierlei streben. Erstens müssen sie das Kriterium der Wirtschaftlichkeit (oder in der Luhmannschen Terminologie den Modus von Zahlung/Nichtzahlung) als zentralen sinnhaften Selektionsmechanismus beibehalten, weil sie sonst aufhören eine "Wirtschafts-"organisation zu sein. Zweitens müssen sie diesen Selektionsmechanismus einsetzen, um sich von der Umwelt abzugrenzen, weil sie sonst aufhören eine Wirtschafts-"organisation" zu sein.

Diese Verknüpfung von Elementen, Prozessen und Strukturen zu einem System ist generell variabel. Anders ausgedrückt, Sinn als Steuerungsmoment dieser Systembildungen ist instabil. Er kann zum Beispiel aufgrund sich wandelnder Umweltbedingungen verändert werden. Systeme bzw. Organisationen sind also nicht nur sinnhaft identifizierte, sondern auch sinngenerierende Gebilde: "Einerseits bilden sich soziale Systeme auf der Grundlage von Sinn als Steuerungskriterium der selektiven Verknüpfung von Elementen und sind insofern sinnkonstituiert. Andererseits ist es sozialen Systemen aufgrund ihrer Kontingenz möglich, neue Relationierungen vorzunehmen, aus diesen neuen Sinn zu schöpfen und insofern sinnkonstituierend zu wirken" (Mingers 1992: 19). Da Sinn als Mittel der Abgrenzung des

7. Ausnahme bestätigen auch hier die Regel: Der berühmt-berüchtigten Scientology Church gelingt es mit religiöser Verwirklichung, ideologischer Richtigkeit, moralischer Aufrichtigkeit und endgültiger Wahrhaftigkeit nicht nur ihre Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, sondern auch noch auf Kosten ihrer Mitglieder und "beratener" Unternehmen Profite zu machen, von denen andere Firmen nur träumen.

Systems von der Umwelt veränderbar ist, sind auch die Grenzen zwischen System und Umwelt variabel: "Ein System ist seine Differenz zur Umwelt, ist eine grenzdefinierende, grenzerhaltende Ordnung." (Luhmann 1975b: 221)

Diese Grenzen haben die "Doppelfunktion der Trennung und der Verbindung von System und Umwelt" (Luhmann 1988b: 52). Sie stabilisieren das System dadurch, daß sie die Elemente eines Systems gegen die Umwelt abgrenzen. Zugleich lassen diese Grenzen aber auch die Relationen zwischen dem System und seiner Umwelt durch, ermöglichen den Austausch von Informationen und Materie und dienen damit der Systemvariabilität. Die Grenzbildung der Umwelt dient, wie Niklas Luhmann in Anlehnung an amerikanischen Soziologen Talcott Parson betont, nicht der Verhinderung von Überschreitung, sondern ihrer Ermöglichung, Markierung und Regulierung (vgl. Kiss 1986: 22). Anders ausgedrückt gestattet sie "sowohl der Erhaltung des Systems im Sinne der Aufrechterhaltung seiner Identität als auch dem Austausch und der Berührung mit anderen Systemen" (Strohmeier 1991: 31; vgl. Mingers 1992: 19f). Diese Grenzen sind wie Zellmembranen, die zur gleichen Zeit die Zelle abschließen und für Austauschbeziehungen mit anderen Zellen öffnen.

Was passiert jetzt, wenn wir eine idealtypisch gedachte Organisation vorfinden, der es unter Zuhilfenahme der besten Unternehmensberatungen gelungen ist, eine unendliche Menge von Varianz zu produzieren; die, wie es mancherorts gefordert wird, zu einem "grenzenlosen Unternehmen" geworden ist? Die Grenzen zwischen System und Umwelt wären im wahrsten Sinne des Wortes verschwunden. Der Prozeß der "sinnhaften Selektion" von Entscheidungen wäre aufgehoben. Die Organisation würde zu einer bloßen Menge kaum zusammenhängender Entscheidungen degenerieren (Luhmann 1988a: 174f). Die Komplexität der Welt würde nicht mehr auf ein intern verarbeitbares Maß reduziert werden; die Orientierungs- und Verarbeitungsleistungen des Systems wären gleich Null (vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987: 270f). Die völlige Abschaffung von Redundanz setzt den Mechanismus der Produktion von Entscheidungen aus sich selbst heraus außer Kraft. Damit verliert die Organisation ihren Abgrenzungsmechanismus gegenüber der Umwelt. Sie fließt

sozusagen in die Umwelt hinüber, zergeht im Reich der unbegrenzten Möglichkeiten. Die Umsetzung externer Unsicherheit über die Varianzproduktion in interne Unsicherheit droht somit die Organisation an sich zu zerstören.

1.2. Das Abgrenzungsproblem: Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Organisation und Umwelt

Aber auch Organisationen, die sich nicht der völligen Varianzproduktion verschrieben haben, stehen vor der gleiche Misere, wenn auch weniger fundamental. Es geht dabei - einfach ausgedrückt - um das "Problem" des Verschwimmens der Grenzen zwischen Umwelt und Organisationen; dem Faktum, daß postbürokratische Organisationen nur noch über dünne, durchlässige, poröse Grenzen zur Außenwelt (Peters 1988b: 661) verfügen.⁸

Die Aufnahme von Marktmechanismen in die internen Organisationsprozesse und die Organisierung von Marktprozessen macht die Bestimmung der Grenzen zwischen Organisationen und Umwelt zunehmend schwieriger. Die hierarchische Regulierung von Organisationen war in tayloristischen-bürokratischen Unternehmen das Mittel zur Organisierung interner Prozesse. Umweltbeziehungen fanden über die Marktmechanismen statt. In postbürokratischen Unternehmen gleiten, wie in der vorigen Sektion gezeigt, die Mechanismen der inner- und interorganisationellen Kommunikation und Koordination ineinander.

Die ständig drohende Selbstauflösung postbürokratischer Unternehmen, das Verschwimmen der Grenzen zwischen Umwelt und Organisation, wird in allen Bereichen der Organisationen konkret, in denen die Mechanismen auf Innovation und Flexibilität umgestellt werden. Aus den simplen Gleichungen "Varianz führt zu organisationsinterner Unsicherheit" und aus "Redundanz entsteht organisationsinterne Sicherheit" läßt sich

8. Wie Wolf Heydebrand (1989: 331) zurecht feststellt, würde die Benutzung zweier theoretisch sehr verschiedener Perspektiven - der population ecology und des Institutionalismus - interessante Zugänge zur Bearbeitung der Auflösung der Grenzen zwischen Organisationen und Umwelt bieten.

schließen, daß jeder Prozeß des Unternehmens, der auf Varianzproduktion umgestellt wird, eine Verunsicherung und damit auch potentielle Bedrohung bedeutet. Dies wird in postbürokratischen Unternehmen in so zentralen Bereichen wie den Beziehungen zu anderen Organisationen, der territorialen Bestimmung der Organisation und der Definierung der Organisationsmitgliedschaft deutlich.

In postbürokratischen Unternehmen sind die Beziehungen zu Zulieferern, Kunden, Behörden und der Öffentlichkeit nicht mehr in einem Unternehmensbereich monopolisiert. Dies erlaubt potentiell jedem Mitarbeiter von diesen offen gestalteten Umweltbeziehungen Gebrauch zu machen. Die in postbürokratischen Unternehmen beliebten Maximen "Our objective is to give our customers what they need when they need it" (Bell Group) und "If you want things to be done - just do it" (Ploenzke) legitimiert, ja verlangt die Aufnahme von Kontakten mit anderen Organisationen durch die einzelne Mitarbeiterin. Dies erschwert ersichtlich die Grenzziehung der Organisation gegenüber der Umwelt, weil die Umweltkontakte nicht mehr durch klar definierte "Grenzstationen" kanalisiert werden.

Je mehr sich, parallel zu der Auflösung klarer Grenzen, die inneren Strukturen verflüssigen, je labiler das Organisationsgerüst, desto größer wird die Auflösungsbedrohung für das Unternehmen. Die Reaktion auf Diffusionserscheinungen - und hier unterscheiden sich Organisationen nicht grundlegend von Staaten - ist in der Regel eine "Verhärtung" der inneren Strukturen: die Ausbildung von autoritären Regelungen, klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und stärkere interne Gliederung. Das Dilemma postbürokratischer Organisationen ist, daß diese Reaktionen die Organisation intern stabilisieren würden, jedoch die Flexibilitätsanforderungen nicht mehr erfüllt werden können.

Ausdruck der Diffusionsgefahr für postbürokratische Unternehmen ist die zunehmende Schwierigkeit, sich "territorial" zu bestimmen. Die postbürokratische Unternehmung wird zu einer "Organisation ohne Land". Die Tätigkeiten in postbürokratischen Unternehmen finden mehr und mehr außerhalb des Stammhauses

statt: Die Wertschöpfung der untersuchten Softwarefirma und der Unternehmensberatung geschieht überwiegend "direkt am Kunden" - außerhalb des Unternehmens. "Außerhalb des Unternehmens" - alleine bei der Betrachtung dieses Halbsatzes wird deutlich, wie sehr eine Organisation in der Regel örtlich und territorial bestimmt wird. Im tayloristisch-bürokratischen Zeitalter war eine "Verortung" von Organisation und Mitarbeiterschaft einfach. Der "Arbeitsplatz" garantierte, die Mitarbeiterin immer am gleichen Ort zu finden. Die "Stellen" waren die Lokalisierungen der Funktionen im Unternehmen; die Firmen gleichbedeutend mit den Gebäuden, in denen sie produzierten. In postbürokratischen Unternehmen heben sich diese Bestimmungsmöglichkeiten immer mehr auf; die Grenzen eines Unternehmens sind immer weniger geographisch festzumachen.

Parallel zu der wachsenden Schwierigkeit, Organisationen lokal zu verorten, finden wir eine zunehmende Unklarheit, wer zu einer Organisation gezählt werden kann und wer nicht. Die Definition von Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft in einer Organisation ist, wie Luhmann schon vor über zwanzig Jahren hervorhob, zentral für die Bestimmung formaler Organisationssysteme (vgl. Luhmann 1969: 395). Die eindeutige Festlegung von Mitgliedschaft gewährleistet Erwartungssicherheit der Mitglieder, der Organisation und der Umwelt. Man kann von Mitgliedern verlangen, daß sie sich bestimmten Rollenerwartungen entsprechend verhalten, und Mitglieder können sich darauf verlassen, daß von ihnen nicht mehr gefordert werden darf, als im Erwartungskatalog (z.B. Stellenbeschreibung) festgelegt wurde. Diese allseitige Erwartungssicherheit löst sich in postbürokratischen Organisationen auf: Die Mitarbeiterin in einer autonomen Fertigungsgruppe kann nicht mehr ohne weiteres zur Gesamtorganisation gezählt werden. Die Managerin in einem Profitcenter muß mit den Mitarbeitern in anderen Profitcentern nicht viel mehr zu tun haben als mit den Angestellten in gänzlich anderen Unternehmen. Der Berater, der auf Honorarbasis für eine Unternehmensberatungsfirma arbeitet, kann nicht klar zur internen oder externen Umwelt einer Organisation gezählt werden. Das in tayloristisch-bürokratischen Unternehmen eindeutige Schema "Mitglied oder Nichtmitglied" - zentral für

die Bestimmung der Grenzen einer Organisation - wird abgelöst durch zunehmend komplexere Beziehungen von Personen zu Organisationen.

Die ständige Gefahr varianzorientierter Organisationensformen, im Reich der unbegrenzten Möglichkeiten aufzugehen, stellt postbürokratische Unternehmen vor ein zentrales Dilemma: Wie kann der Anforderung nach Varietät Rechnung getragen werden, ohne sich nach außen oder nach innen hin aufzulösen? Wie verhindert man in einer, der turbulenten Umwelt angepaßten postbürokratischen Unternehmung das Auseinanderlaufen der Organisation? Wie läßt sich organisationsinterne Unsicherheit so reduzieren, daß die Fähigkeit zur Variabilität nicht eingebüßt wird? Welche Möglichkeiten der festen Strukturierungen gibt es, die nicht innovationshemmend wirken? Wie können Flexibilität und die zur Systemlenkung nötigen Normierungen vereinbart werden?

Das "Flexibilitätsdilemma" postbürokratischer Organisationen besteht darin, daß es angesichts der technischen Umwälzungen und rasanten Marktveränderungen kein Zurück zum rein redundanzorientierten Unternehmen gibt, aber eine zunehmende Varianzorientierung das Unternehmen buchstäblich an den Rande ihrer Existenzfähigkeit treibt. Statt einer Orientierung auf "Wandel als das einzige Stabile", müssen neue Unternehmensformen Wege finden, diesen fast schon gordischen Knoten zu zerschlagen.

2. Das Politisierungsdilemma: Machtkämpfe in postbürokratischen Unternehmen

Wenn man der Ploenzke Gruppe und ihrem Management glauben schenken möchte, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen "die neuen Machthaber" (Fuchs 1992d: 59) in postbürokratischen Organisationen: "Von (ihnen) hängt das Wohl und Wehe des Unternehmens ab. Der Mitarbeiter ist nicht mehr im traditionellen Sinne ein Arbeitnehmer. Er ist eigentlich Arbeitgeber. Er gibt seine Arbeit, seine Leistung, seine Dienstleistung dem Kunden. Das Leitbild für den Mitarbeiter in der Kommunikationsgesellschaft ist das eines kommunikativen, selbstbewußten, ganzheitlich orientierten, mündigen Menschen, der sein Leben und sein Umfeld aktiv gestaltet." (Fuchs 1992d: 63) Dieser "Aufstieg" der Mitarbeiter vom "Tarifarbeitnehmer zum produktiven Leistungspartner" (Scholz/Fischer 1992: 79) führt - jedenfalls in der Wahrnehmung des Managements und der Mitarbeiter - im untersuchten amerikanischen Unternehmen zu egalitäreren Machtverhältnissen. In der Bell Group sind, nach Aussage einer Arbeiterin, alle "gleich - soweit wie möglich in der wirklichen Welt" (meine Übers.; Bell Group 1992).

Wenn wir es, wie im vorigen Kapitel diskutiert, schon nicht mit einem "revolutionären" Wechsel vom Varianz- zum Redundanzprinzip zu tun haben können, bliebe der aufmerksamen Leserin der aktuellen Managementliteratur angesichts solcher Zitate die Hoffnung, daß sich wenigstens die Machtverhältnisse in postbürokratischen Unternehmen "revolutionär" geändert haben könnten. Es stellt sich die Frage, ob wir es nach der in den vierziger Jahren diagnostizierten "Managerrevolution", der Abtretung der innerbetrieblichen Macht von den Kapitalbesitzern an die eigentumslosen Manager (vgl. Burnham 1941), nun mit einer "Mitarbeiterrevolution" zu tun. Was ist dran an der These von den Mitarbeitern als den "neuen Machthabern" in Unternehmen?

Wenn es sich bei den Mitarbeitern postbürokratischer Unternehmen wirklich um die "neuen Machthaber" handelte; wenn es stimmt, daß die Bell Group, wie Unternehmensleiter Hugh Bell hervorhebt, geprägt ist durch ein "sharing of information, a

sharing of power" (Bell Group 1992), lägen recht fundamentale Fragen nahe: Weswegen verzichtet das Management, die "alten Machthaber", plötzlich auf ihre zentrale Position, gibt die direkte Kontrolle von Arbeitsprozessen auf und begibt sich dadurch bewußt in Abhängigkeiten von den Angestellten und Arbeitern? Warum entscheidet sich der jahrzehntelange Kampf zwischen Management und Arbeitnehmern um die Kontrolle in den Firmen plötzlich zugunsten der Arbeiterschaft? Warum ist der treibende Motor für diese Entwicklung ausgerechnet das Management? Warum werden die von der Unternehmensleitung lange bekämpften und verhinderten Humanisierungs- und Demokratisierungsbemühungen plötzlich massiv als Teil wirtschaftlicher Rationalisierungsstrategien propagiert?

Schon beim Aufwerfen dieser Fragen werden Zweifel deutlich. Allein aufgrund des Weiterdenkens der Rhetorik postbürokratischer Manager und Unternehmensberater ist Skepsis angebracht, ob wir es wirklich mit einer grundlegenden Veränderung der Machtverhältnisse zu tun haben. Statt der Lösung des Machtproblems zur allgemeinen Zufriedenheit, droht, wie wir sehen werden, eine Zunahme von Machtkämpfen in postbürokratischen Unternehmen. Parallel zu dem Flexibilitätsdilemma auf der Organisationsebene gibt es auf der Ebene der Interaktion zwischen den Akteuren ein Politisierungsdilemma.

2.1. Macht in postbürokratischen Unternehmen

Macht basiert, so das französisch-österreichische Soziologengespann Michel Crozier und Erhard Friedberg, auf der Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen (1977: 72; vgl. Friedberg 1988: 42f; Ortmann et al. 1991: 16). Das bedeutet, daß Macht in der inneren Logik mit Drohpotentialen arbeitet: "Im Hintergrund lauert die - implizite oder explizite, oft nur symbolisch angedeutete - Drohung mit Sanktionen (Ortmann et al. 1991: 16). Dabei kontrolliert selbst das scheinbar "machtloseste" Glied in einer Organisation Unsicherheitszonen, ist also in der Lage, für seine Interaktionspartner "einen Unterschied zu machen" (Giddens 1982: 197). Die Sanktionen und Entzugsdrohungen, die die einzelnen Akteure einsetzen können,

basieren auf verschiedenen Quellen und haben unterschiedlich schwere Folgen. Die Macht ist deshalb ungleich verteilt. Die Machtverhältnisse in Organisationen sind asymmetrisch (vgl. Crozier/Friedberg 1977: 73; Martens 1989: 134). Macht ist, wie Friedberg es ausdrückt, ein Kraftverhältnis, "aus dem einer immer mehr als die anderen herausholen kann, in dem aber keiner den anderen völlig ausgeliefert ist" (1988: 42). Macht stellt eine Austauschbeziehung dar, in der einer der beteiligten (psychischen oder organisationellen) Systeme imstande ist, den anderen seine ihn selbst begünstigenden Tauschverhältnisse aufzuzwingen (ebd.; vgl. Dahl 1957; Crozier/Friedberg 1977: 65f). Dieser "relationale Machtbegriff" (Crozier/Friedberg 1977: 65f) geht von Macht als grundlegende Dimension sozialen Handelns aus. Gerade weil der Mensch frei und relativ autonom ist, bilden sich Machtbeziehungen aus.

Herrschaftsverhältnisse gestalten sich dann aus, wenn sich Machtbeziehungen verstetigen und stabilisieren. Die Institutionalisierung von Machtbeziehungen basiert darauf, daß ein Akteur die Unsicherheitszonen eines anderen für eine relative Dauer beherrscht. Dies verlangt von diesem Akteur, daß er die Kontrolle der Unsicherheitszone eines anderen weder vollständig mißbraucht (der Sklavenhalter, der seinen Sklaven tötet), noch vollständig abgibt (der Sklavenhalter, der seinen Sklaven in die "Freiheit" entläßt).

Eine Verstetigung von Machtbeziehungen kann nur über die Verstetigung von Strukturen erreicht werden. Herrschaft beruht auf der Verfügung über Positionen mit formal geregelten Entscheidungsbefugnissen (Hondrich 1973: 37). Diese Positionen, die durch auf Machtbeziehungen basierendes soziales Handeln geschaffen werden, können den Positionsinhabern den Ausbau ihrer Kontrolle von Unsicherheitszonen ermöglichen. Es entstehen Situationen, in denen Machtbeziehungen dafür benutzt werden, Strukturen zu schaffen, die wiederum dem in der Machtbeziehung "überlegenden" Akteur die Kontrolle neuer Unsicherheitszonen ermöglichen. So kommt zu einer zunehmenden Verstetigung und Stabilisierung von Machtbeziehungen.

Die Dynamik der Machtbeziehungen in fordistisch-tayloristischen Unternehmen bestand in dem Versuch des Managements, die bereits stark strukturierten Machtbeziehungen dafür zu benutzen, neue Unsicherheitszonen der Arbeiter und Arbeiterinnen zu kontrollieren. Mit Bürokratie stand ihnen dabei ein hervorragender Multiplikator ihrer Macht zur Verfügung. Dies erlaubte dem Management, ein wachsendes Potential physischer, menschlicher und finanzieller Ressourcen zu mobilisieren und zu kontrollieren (vgl. Boudon/Borricaud 1992: 55, in Anlehnung an Weber 1964). Die Gewerkschaften dagegen strebten an, die strukturierten Machtbeziehungen so aufzuweichen, daß ein "freierer" Machtkampf auf der gesamtbetrieblichen Ebene und in den Produktionsstätten möglich war.

Die "Arena", in der sich Machtbeziehungen ausbilden, hat sich in postbürokratischen Organisationen geändert. Die "Ressourcen", auf die die Akteure in Machtkämpfen zurückgreifen können, sind einem rapiden Wandel unterworfen.⁹ Die Auseinandersetzung über die Kontrolle von Unsicherheitszonen gestaltet sich in postbürokratischen Unternehmen grundsätzlich anders als in tayloristisch-fordistischen bzw. bürokratisch-hierarchischen Unternehmen. Ein diffuses, unübersichtliches Machtgefüge löst mehr und mehr die herkömmliche Machtauseinandersetzung entlang der Ausdifferenzierung in Kapital- und Arbeiterinteressen ab.

2.2. Für Machtkämpfe relevante Unsicherheitszonen

Sowohl in traditionell-hierarchischen als auch in postbürokratischen Unternehmen lassen sich drei Arten von Unsicherheitszonen ausmachen, deren Kontrolle in organisationsinternen Machtkämpfen eine wichtige Rolle

9. In meiner Vorgehensweise geht es mir nicht so sehr darum, die Machtkämpfe in postbürokratischen Unternehmen darzustellen, sondern vielmehr zu analysieren, wie sich die "Arena" und die "Ressourcen" in den Machtkämpfen wandeln. Ich greife dabei auf den sogenannten Mikropolitikansatz zurück. Unter Mikropolitik versteht Horst Bosetzky (1972: 382) "die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen". Siehe den Übersichtsartikel von Willi Küpper und Günther Ortman (1986) und den Forschungsüberblick von Bosetzky (1988) für mehr Details.

spielt.¹⁰ Die erste zentrale Ressource, die in impliziten oder expliziten "Machtspielen" in Organisationen eingesetzt werden kann, ist die Kontrolle der Beziehungen zur Umwelt. Die Dominierung einer Organisation hängt davon ab, die zentralen Ungewißheiten in der Transaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zu kontrollieren (vgl. Scott 1986: 355f; Deutschmann 1989: 375). Die Kontrolle der Umwelt-Organisationsbeziehungen ist ganz besonders dann von fundamentaler Bedeutung, wenn diese einem ständigen Wandel unterworfen ist (oder durch die Akteure einem Wandel ausgesetzt werden könnte). Die Strategie tayloristisch-fordistischer Unternehmen, den Produktionskern gegen mögliche Umwelteinflüsse abzuschotten, hatte nicht nur zum Ziel, im Produktionskern eine effiziente, "rationalen" Kriterien unterworfenene Produktion zu gewährleisten, sondern auch den Arbeitern einen Trumpf in organisationsinternen Machtkämpfen zu rauben: der Kontrolle von Umweltbeziehungen. Wie gezeigt ist in postbürokratischen Unternehmen diese Trennung von Produktionskern und auf die Umweltbeziehungen spezialisierten Funktionsbereichen nicht mehr

-
10. Bei der Definition der Ressourcen bin ich von vier Autoren inspiriert worden, die alle eine Systematisierung von Machtressourcen vorgenommen haben. Michel Crozier und Erhard Friedberg (1977: 83) unterscheiden vier "große Machtquellen": 1. diejenige, die aus der Beherrschung einer Fähigkeit erwächst; 2. diejenige, die aus der Kontrolle der Beziehungen einer Organisation zu seiner Umwelt herrührt; 3. diejenige, die auf einer Beherrschung der Kommunikation und Informationen basiert und; 4. diejenige, die aus der Existenz von generellen organisationellen Regeln erwächst. Pierre Bourdieu (1983) unterscheidet in seiner "Kapitaltheorie" vier verschiedene Machtressourcen: Das soziale Kapital entsteht in seiner inkorporierten Form z.B. durch persönlicher Beziehungen und Freundschaften und in seiner institutionalisierten Form in Gruppen- und Standeszugehörigkeiten. Kulturelles Kapital erwächst in seiner inkorporierten Form aus fachlicher Kompetenz, Talent, Flexibilität und in seiner institutionalisierten Form aus z.B. Diplomen und Zertifikaten. (Bourdieu 1983; Darstellung in Anlehnung an eine leicht modifizierte Form von Heidenreich/Schmidt 1992: 192f). Anthony Giddens (1988) unterscheidet grob zwei Machtressourcen: Die allokativen und autoritativen Ressourcen oder in den Worten von Ortmann et al. (1991: 19) materiellen und organisatorischen Ressourcen. Die allokativen oder materiellen Ressourcen beruhen erstens auf den materiellen Aspekten der Umwelt, zweitens auf den materiellen Produktionsmitteln wie z.B. Produktionsmittel und Technologien und drittens auf produzierten Gütern, also Erzeugnissen die aus dem Zusammenwirken des ersten und zweiten Aspekts entstehen. Autoritative oder organisationelle Ressourcen entstehen erstens aus der für soziales Handeln relevanten Organisation von Raum und Zeit, zweitens aus der Produktion und Reproduktion des Körpers und der Organisation von Lebenschancen (Giddens 1988: 316ff, vgl. Ortmann et al. 1991: 19).

möglich. Das bedeutet, daß ein Arbeiter, der intensive Beziehungen zu einem Zulieferer entwickelt, genauso wie der Angestellte, der über persönliche Kontakte zu einem zentralen Kunden verfügt, wichtige Trümpfe in organisationsinternen Aushandlungsprozessen in der Hand hält. Die beiden untersuchten Beratungsfirmen würden bei der Kündigung einer Mitarbeiterin nicht nur ihre - mit hohen Investitionskosten geschaffenen - Qualifikationen verlieren, sondern auch das Verbindungsglied zu bestimmten Kunden.

Die zweite relevante Unsicherheitszone, die es zu kontrollieren gilt, sind die innerorganisationellen Abläufe, also die Informations- und Kommunikationsflüsse, die Art und Weise, wie Strukturen ausgebildet und Entscheidungen gefällt werden. Ein zentraler Grund, weswegen das deutsche Mitbestimmungsgesetz von fordistisch orientierten Managern als Affront wahrgenommen wurde, lag in der Tatsache, daß ihm die totale formale Kontrolle über die innerorganisationellen Abläufe wenigstens teilweise entzogen wurde (vgl. Kotthoff 1981). Angesichts der zunehmenden Flexibilitätsanforderungen setzt sich im Management jedoch zunehmend die Erkenntnis durch, daß es auf die vollständige Beherrschung der Organisationsprozesse verzichten muß. So fordert Ploenzke-Manager Fuchs, daß "die an der Spitze .. vertrauen lernen" müssen (Lentz 1992).

Unabhängig davon, ob "die an der Spitze" den Wandel von der "Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation" (Bleicher 1992: 172) wollen oder nicht, werden sich die innerorganisationellen Informations- und Kommunikationsflüsse und der Prozeß der Entscheidungsfindung immer mehr dem Management entziehen. Die festere Strukturierung innerorganisationeller Abläufe würde zum Einbüßen der überlebensnotwendigen Innovationsfähigkeit führen. Damit entziehen sich immer mehr Organisationsprozesse der formalisierten Kontrolle. Menschen zu kennen, Beziehungen zu haben und als informeller Führer akzeptiert zu werden, alles Kriterien, die das deutsche Softwarehaus ihren Mitarbeitern offiziell zugesteht (Schnorbus 1991), bedeutet, daß die Mitarbeiter auch verstärkt die innerorganisationellen Prozesse beherrschen werden. Diese Entwicklung wird daran deutlich, daß in postbürokratischen Unternehmen die Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen selbst die früher in den Personalabteilungen monopolisierten Funktionen übernehmen: Die Entscheidungen über Einstellung, Entlassung, Entlohnung und Beförderung. Aus marxistischer Sicht war besonders die Entscheidung über Ein- und Austritt in die Organisation - der Kauf der Ware Arbeitskraft - zentral für die Machtposition des Managements, weil sie damit eine zentrale Unsicherheitszone kontrollierten (vgl. dazu Martens 1989: 135). Je mehr diese zentralen Aufgabenbereiche - wie zum Beispiel im amerikanischen und holländischen Unternehmen - von den Mitarbeitern übernommen werden (sollen/müssen), desto mehr verlagert sich das Machtgefüge in den Unternehmen.

Eine dritte zentrale Machtressource ist Qualifikation, ausgedrückt zum Beispiel durch fachliche Kompetenzen, Talente und Lernbereitschaft. In tayloristischen Unternehmen bestand die Managementstrategie darin, durch Zerteilung der Arbeit die Mitarbeiter zu dequalifizieren (vgl. Braverman 1974; 1989) und damit diese Unsicherheitszone zu kontrollieren. Diese Strategie zielte darauf, den in der Organisationssoziologie so berühmten Wartungsarbeiter in der Tabakindustrie seiner zentralen Machtposition zu berauben. Die für die Wartung zuständigen Arbeiter in einer von Crozier vor über dreißig Jahren untersuchten Tabakfabrik waren die heimlichen Herrscher, weil sie die zentrale Unsicherheitszone kontrollierten: Das plötzliche Versagen der Maschine war das einzige Ereignis, das nicht vorhergesagt und auf das allgemein formulierte Regeln nicht angewandt werden konnte. Die für die Wartung zuständigen Mitarbeiter waren die einzigen, die dieses Problem beheben konnten. Sie konnten von niemandem kontrolliert werden, weil niemand verstand was sie taten. (vgl. Crozier 1964: 109) Die Bestrebungen eines tayloristischen Unternehmens zielte darauf ab, auch diese letzte Unsicherheitszone eines Tages durch weitere Dequalifizierungsmaßnahmen den Arbeiter entziehen zu können.

In dem Moment jedoch, wo aufgrund hoher Umweltturbulenzen ein Zusammenziehen von Qualifikationen in den Händen einzelner Mitarbeiter notwendig wird, muß eine solche Dequalifizierungsstrategie versagen. Wir finden - ganz im

Gegensatz zu der vom amerikanischen Ökonomen Harry Braverman vorausgesagten Entwicklung - in postbürokratischen Unternehmen eine starke Tendenz zur Qualifizierung von Mitarbeitern durch job enrichment (Arbeitsbereicherung) und job enlargement (Arbeitserweiterung). Ziel ist, daß diese ein möglichst breites Spektrum von Tätigkeiten beherrschen. Die Mitarbeiter werden nicht mehr nach den Arbeiten bezahlt, die sie ausüben, sondern aufgrund der Arbeiten, die sie in der Lage sind auszuüben. Nur durch diese Formen der Qualifizierung kann die Organisation sicher sein, daß die Mitarbeiter für alle anfallenden Anforderungen gewappnet sind. Gleichzeitig wird aber auch der "Wartungsarbeiter in der Tabakindustrie" von der vom Management geduldeten Ausnahme zum Regelfall.

2.3. Das Ende kollektiver Vertretung?

In postbürokratischen Unternehmen fällt die Kontrolle verschiedener Unsicherheitszonen immer mehr den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu. Damit alleine findet aber noch keine grundsätzliche Umverteilung der Machtressourcen statt. Die Macht des Managements in tayloristisch-bürokratischen Unternehmen basierte nur zu einem Teil auf der Kontrolle einzelner Unsicherheitszonen. Vorwiegend bestand sie in einer spezifischen Verkettung der kontrollierten Unsicherheitszonen. Nur wenn es dem Management gelang, sowohl die nötigen Qualifikationen aus den Arbeitern herauszuziehen und über inner- und zwischenorganisationelle Prozesse zu verknüpfen, konnte der Einfluß der einzelnen Arbeiter minimiert werden.

Die gewerkschaftlichen Bewegungen als die kollektive Vertretung der Arbeiter und Arbeiterinnen hat einen doppelten Entstehungshintergrund: Einerseits entstanden Gewerkschaften aus der Erkenntnis, daß es für Mitarbeiter in Unternehmen keine Möglichkeiten geben wird, in den Verknüpfungszusammenhang einzelner Unsicherheitszonen einzugreifen. Lediglich die kollektive Organisation der verschiedensten Arbeitsbereiche konnte dem Machtpotential des Managements etwas entgegensetzen. Andererseits ermöglichte die kollektive Bündelung von Interessen der Mitarbeiter eine Kanalisierung von Konflikten in Unternehmen. Gehälter wurden pauschal für alle

Tarifarbeitnehmer ausgehandelt, Streitigkeiten unter Einbeziehung der Gewerkschaft auf formalisierte Weise gelöst. Kollektivvertretungen der Arbeitnehmerschaft spielten so - jedenfalls in der moderaten deutschen Variante - in Unternehmen sowohl eine konfliktuelle (Bündelung von Protesten) als auch eine entlastende (Kanalisation von Konflikten) Rolle.

Diese Doppelfunktion von Gewerkschaften löst sich in den neuen Unternehmensformen auf. Das Gefühl der individuellen "Machtlosigkeit" - Ausgangspunkt der kollektiven Organisierung von Interessen - nimmt bei den Mitarbeitern postbürokratischer Unternehmen ab. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad geht gegen Null. Das amerikanische Unternehmen ist nicht "unionized". In der Managementberatungsfirma finden sich keine Gewerkschaftsmitglieder. Das holländische Unternehmen erhielt eine Ausnahmegenehmigung des Arbeitsministeriums und darf aufgrund des innovativen Charakters ohne Betriebsrat agieren (Stephan 1992: 21; Endenburg 1992a: 142f). In den Worten Otmar Donnerbergs (1989: 2), eines Beraters von Endenburg, war der Betriebsrat durch die Neugestaltung des Unternehmens schlichtweg "überflüssig" geworden. Lediglich das deutsche Softwarehaus verfügt über einen Betriebsrat, der aber eher Personalaufgaben übernimmt als sich selbst als Vertretungsorgan "gegenüber" der Geschäftsleitung zu verstehen. So zitiert der Unternehmensgründer "seinen" Betriebsrat, und der ehemalige Betriebsratsvorsitzende publiziert gemeinsam mit einem Geschäftsführer - eine Harmonie zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, die man sonst wohl nur aus der chemischen Industrie kennt. Die Betriebsratsmitglieder wandeln sich zu hochqualifizierten "Referenten für Systemprobleme" (Schmidt 1990: 12).

Wenn sich die in den postbürokratischen Unternehmen zu beobachtenden Tendenzen verstetigen sollten, wird es für kollektive Interessensvertretungen kaum noch Anknüpfungspunkte in den Unternehmen geben. Gewerkschaften befinden sich in einer paradoxen Situation: Partizipation und betriebliche Mitbestimmung, alte Gewerkschaftsforderungen führen in dem Moment, in dem sie konsequent umgesetzt werden, zu einer Auflösung des gewerkschaftlichen Zusammenhanges. Partizipation

ist immer auch eine Individualisierungsstrategie (Kolm/Wagner/Volst 1988: 90). Die Abschaffung des Taylorismus, seit über einem halben Jahrhundert eines der Hauptziele der Arbeitnehmersvertretungen, ist gleichzeitig (eine) Ursache für die fundamentale Krise der Gewerkschaften (vgl. Sainsaulie/Segrestin 1986: 343; siehe auch: Müller-Jentsch 1986: 272ff). Aber können Mitarbeiterschaft und Management postbürokratischer Unternehmen es sich leisten, auf kollektive Vertretungsorgane zu verzichten? Anders ausgedrückt: Verfügt die einzelne Mitarbeiterin bereits über eine ausreichende, individuelle Kontrolle von Unsicherheitszonen? Gibt es neue Konfliktregulierungsmechanismen, die die Kanalisierung von Auseinandersetzungen überflüssig machen?

Zugestanden - in postbürokratischen Unternehmen kontrollieren die einzelnen Mitarbeiter immer stärker einzelne, abgetrennte Unsicherheitszonen. Aber die Verknüpfung der separaten, isolierten Unsicherheitszonen ist dadurch aber noch lange nicht dem Management aus der Hand genommen. "Führungskräfte" haben jedenfalls in den von mir untersuchten Unternehmen noch immer eine zentrale Bedeutung. Was beim deutschen Softwarehaus "Führen als Service für die Mitarbeiter" genannt wird, scheint nicht zuletzt auch die Legitimation für die Kontrolle des Ensembles der Unsicherheitszonen durch das Management zu sein. Neue Unternehmen, so Fuchs, kann man mit einer Autobahn vergleichen, auf der die Mitarbeiter in eigener Verantwortung fahren. Führungskräfte sorgen für die Infrastruktur: "Sie betreiben die Tankstellen und Raststätten. Sie geben den Mitarbeitern Orientierungshilfe, indem sie die Unternehmensvision täglich lebendig werden lassen. Sie sind gelegentlich die 'gelben Engel' und greifen auch ein, wenn gegen den Paragraphen 1 der 'Straßenverkehrsordnung' verstoßen wird." (Fuchs 1992d: 48f) Autofahrer, so ließe sich dieses Bild fortführen, verfügen sicherlich über die Kontrolle von Unsicherheitszonen: Sie besitzen - jedenfalls in der Regel - die Erlaubnis und die Qualifikation ein Auto zu führen, kontrollieren hoffentlich aggressionslos und unfallfrei ihre Kommunikation mit anderen Verkehrsteilnehmern und kommunizieren mit ihrer sehr realen Umwelt durch den Verbrauch von Sauerstoff und die Abgabe von Abgasen und Lärm. Aber durch diese Kontrolle

von unterschiedlichen Unsicherheitszonen haben sie noch lange nicht die Kontrolle über sich selbst, geschweige denn über die Autobahn. Diese liegt vielmehr bei denjenigen, die das Ensemble der Unsicherheitszonen beherrschen.

Für eine wirklich "Machtübernahme" der Mitarbeiter - eine Revolution - müßte diese Gesamtheit von Unsicherheitszonen kontrolliert werden. Anhand eines der untersuchten Unternehmen mit sehr fließenden Übergängen im Produktionsprozeß wird der Prozeß einer wirklichen Machtübernahme sehr deutlich. Erst wenn es den Beratern in der deutschen Unternehmensberatungsfirma gelingt, alle drei Unsicherheitszonen zu beherrschen, übernehmen sie letztlich Managementfunktionen im Unternehmen. Dabei gibt es zwei Strategien. Die eine, bescheidenere Strategie basiert darauf, die drei Unsicherheitszonen in seiner Person zusammenzuziehen und damit eine unangreifbare Position innerhalb des Unternehmens zu erhalten. In dem Moment, wo man einen eigenen Kundenkreis hat, die innerorganisationellen Abläufe auf die Bedürfnisse dieser Kunden hin organisieren kann und ausreichende Qualifikationen mitbringt, ist die eigene Position schwer angreifbar. Man selbst hat aber nur wenige Chancen, in die Arbeiten der Kollegen hineinzuwirken und den Kurs des Gesamtunternehmens zu beeinflussen. Die zweite, aggressivere Strategie basiert darauf, die Verknüpfungen der Unsicherheitszonen der Gesamtorganisation zu beherrschen, also Einfluß auf die Umweltbeziehungen, die Qualifizierungen und die innerorganisationellen Abläufe zu nehmen. Bestimmte Strategieentwicklungen, z.B. die Expansion in andere Länder, scheinen aus einer auf die organisationsweiten Unsicherheitszonen fokussierten Haltung der Mitarbeiter entstanden zu sein.

Es zeigt sich in allen vier Unternehmen, daß die Verknüpfung der Kontrolle der einzelnen Unsicherheitszonen zentral für eine grundsätzliche Verschiebung der Machtverhältnisse ist. So hat in dem amerikanischen Unternehmen trotz aller Fortschrittlichkeit noch keine "Übernahme" des Unternehmens durch die Mitarbeiter stattgefunden. Die Qualifikation für die Arbeiten sind noch nicht so hoch spezialisiert, daß die Arbeiter nicht austauschbar wären. Die Umweltbeziehungen laufen

zwar über die einzelnen Mitarbeiter, werden aber gleichzeitig über einen Zentralrechner verwaltet. Der einzelne von 70000 Kunden ist dabei auch nicht so wichtig, daß er mit einem Mitarbeiter nicht auch mal verlorengelassen könnte. Da diese beiden - aus der Mitarbeitersicht schlechten - Ausgangspositionen auch nicht so verknüpft sind, daß die Verknüpfungen von den Arbeitern kontrolliert werden, ist ihre Situation in den organisationsinternen Machtkämpfen nicht besonders stark.

Die kollektiven Vertretungsorgane aufgrund der Individualisierung der Konfliktregulierungen an Bedeutung verlieren, gleichzeitig aber die in der Managementliteratur versprochene "Machtübernahme" durch die Mitarbeiter nicht stattgefunden hat, verkompliziert für alle Beteiligten die "Machtspiele" in postbürokratischen Unternehmen. Die Sicherheit, daß sich Konflikte im Unternehmen in der Regel entlang der Spaltung von Arbeitnehmerschaft (vertreten durch den Betriebsrat) und Management (Unternehmensleitung) entwickeln, wird abgelöst durch die Unsicherheit ungeklärter Macht- und Konfliktbeziehungen. Mit der Auflösung kollektiver Vertretungen, einem ehemals zentralen Instrument zur Kanalisierung von Auseinandersetzungen, verlieren die Mitarbeiter nicht nur einen wichtigen Schutz in innerorganisationellen Konflikten, sondern auch die Unternehmensleitung muß auf ein wichtiges Mittel zur gesamtorganisationellen Regulierung von Konflikten verzichten.

2.4. Politisierung des Unternehmensalltages

"Je mehr das alte System von Law-and-Order außer Kraft gesetzt wird; je mehr die Gesellschaft zu Individualität und Selbstregulation strebt - desto mehr Absprachen über neue, selbstentworfenen Umgangsregeln sind notwendig." Diese Entwicklung, so betont Eberhard Schnelle von der Firma Metaplan, betrifft alle Bereiche: "Der Preis für mehr Individualität wird eine erhöhte Konfliktbereitschaft sein, der Lohn Flexibilität und Konkurrenzfähigkeit." (Schnelle 1989: 7) "Erhöhte Konfliktbereitschaft" heißt übersetzt in die harte Realität des Organisationsalltages nicht anderes als Zunahme

von Machtkämpfen. Eine Enthierarchisierung und Entstrukturierung führen dazu, daß Macht sich in voller Blüte entfalten kann, da sie nicht mehr in Hierarchien kristallisiert und durch feste Strukturen reguliert wird. Das, was Crozier und Friedberg (1977:92) - meiner Meinung nach zu generell - für alle Organisationen feststellen (vgl. Kritik bei Girschner/Sofsky/Paris 1985), wird zweifelsohne in postbürokratischen Unternehmen Wirklichkeit: Dadurch, daß es keine stabilen Herrschaftsgefüge gibt, werden alle Machtprozesse in mehr oder minder offenen Auseinandersetzungen aufgelöst. Die Organisation ist letztlich nichts weiter als eine Welt des Konflikts.

Sachentscheidungen werden in postbürokratischen Unternehmen immer mehr politisiert (vgl. Thompson 1967: 129; Mintzberg 1988: 618). Bei dieser Politisierung kommen drei Entwicklungen zusammen. Erstens führt die Dehierarchisierung dazu, daß es keine vertikal oder horizontal eindeutig definierten Strukturen mehr gibt. Von daher ist prinzipiell jede Entscheidung von jedem kritisierbar und in Frage zu stellen. Es gibt keinen Einfluß durch Positionen mehr, sondern - bestenfalls - Einfluß durch bessere Argumente. Zweitens führt, wie Rammert und Wehrsig (1988: 317) überzeugend nachweisen, die Vereinheitlichung der Informationsbasis in Unternehmen zu einem Politisierungsrisiko: "Sowohl entscheidungsrelevante Informationen wie auch Kommunikation von Entscheidungen selbst drohen mehrdeutig zu werden. Für beide Sachverhalte gilt nämlich in zunehmendem Maße, daß sie einer interessenoffenen Interpretation durch die beteiligten Akteure ausgesetzt sind." (Ebd.). Da aber die Wahrnehmung von Informationen durch verschiedene Akteure aufgrund unterschiedlicher "begrenzter" bzw. "lokaler" Rationalitäten (Cyert/March 1963; March/Olsen 1976, vgl. Rammert/Wehrsig 1988: 317) beeinflusst wird, werden Entscheidungen gefällt, für die sich zwar andere ebenfalls zuständig fühlen, deren Informationsgrundlage sie jedoch bezweifeln können. Drittens kommt es zu einer zunehmenden Politisierung durch die ständigen Innovationen in postbürokratischen Unternehmen. Jede Innovation droht, das diffizile Machtgleichgewicht einer Organisation umzuwerfen (Bosetzky 1978: 222). Innovationen produzieren neue

Unsicherheitszonen und machen andere Unsicherheitszonen weniger relevant. Es ist nicht gesagt, daß die neuen Unsicherheitszonen von den gleichen Personen kontrolliert werden, die die alten Unsicherheitsbereiche beherrschten. Insofern führt die Entwicklung und Einführung von Innovationen immer zu einer Verunsicherung und damit Politisierung der Organisation.

Diese Politisierungstendenzen werden häufig begleitet durch eine Tabuisierung von Macht in Unternehmen. In der Selbstwahrnehmung wenigstens einiger postbürokratischer Unternehmen scheint die Abschaffung oder Reduzierung von Hierarchie gleichbedeutend mit der Abschaffung von Macht und Machtkämpfen. Gerard Endenburg führt die "Machtspiele", die es in seinem soziokratischen Unternehmen noch gäbe, darauf zurück, daß seine Mitarbeiter durch ein Umfeld autokratischer und demokratischer Entscheidungsstrukturen geprägt werden. Er hofft jedoch, daß sich diese Probleme durch "Gewinner-Gewinner-Spiele" in seinem Unternehmen auflösen werden. Bei "Prométhée", einem großen französischen Unternehmen für Softwareanwendung, führt die Dehierarchisierung und Dezentralisierung dazu, daß weder Machtspiele noch Probleme offen thematisiert werden konnten. Prométhée entwickelte Unternehmensprinzipien, nach dem jeder Mitarbeiter seine Arbeit autonom verrichtet und Koordination auf freundschaftliche nicht hierarchische Weise erfolgt. Die auf den ersten Blick positive Unternehmensatmosphäre führte jedoch zu einer Art "Selbstzensur" (Berebbi-Hoffmann 1990: 11): Probleme und Machtkonflikte wurden tabuisiert. Der Selbst- und Fremdanspruch, daß man Probleme autonom löst und man das gute Unternehmensklima nicht durch unnötige Spannungen gefährden dürfe, führte dazu, daß Machtverhältnisse und Schlüsselprobleme nicht mehr kommunizierbar waren.¹¹ Diese Erfahrungen bei Prométhée decken sich mit meinen Beobachtungen in einem der von mir untersuchten Unternehmen, wo die extrem flache und nicht verbal fixierte Hierarchie zu einer Reduzierung auf positive, bestätigende Kommunikation geführt hat. Theoretisch gesprochen

11. Ich danke Isabelle Berebbi-Hoffmann und Erhard Friedberg vom Centre de sociologie des organisations in Paris für informative Gespräche über die Fallstudie in dem französischen Unternehmen. Bei dem Namen "Prométhée" handelt es sich um eine Anonymisierung des untersuchten Unternehmens.

handelt es sich um eine Schutzreaktion auf das Politisierungsdilemma. Die ständige, latente Gefahr für postbürokratische Unternehmen, an ungebändigten Machtkämpfen zugrunde zu gehen, hat zur Folge, daß in einer Gegenbewegung zentrale Probleme und Machtbeziehungen mit einem Mantel des Schweigens verhüllt werden. Gerade weil Macht und Machtprozesse durch Entstrukturierungen so zentral geworden sind, können sie nicht mehr thematisiert werden.

In Projekt- und teilautonomen Fertigungsgruppen kann man den Politisierungsprozeß bei gleichzeitiger Tabuisierung von Macht auf der Ebene der Subeinheiten von Organisationen beobachten. Besonders in ad hoc eingesetzten Projektgruppen gibt es, wie der Arbeitssoziologe Jörg Bergstermann (1990: 90) feststellt, keine eigenen Traditionen und Routinen oder gar formalisierte Pfade der Auseinandersetzung. In Fertigungsgruppen gibt es zwar Routinen, aber keine formalisierten Regeln für die innerorganisationelle Kooperation und Kommunikation. Schon in den schwedischen, norwegischen und jugoslawischen Betriebsdemokratie- und Selbstverwaltungsexperimenten war, wie Dieter Fröhlich (1983: 539; vgl. Deutschmann 1989) beobachtete, die mangelnde institutionelle Regelung der Machtausübung das Hauptproblem: Aufgrund der offiziellen Gleichberechtigung und der Vertraulichkeit der Gruppenbeziehungen bekommt Macht einen diffusen, unkontrollierbaren Charakter. Es kann in den enthierarchisierten Kontexten postbürokratischer Unternehmen leicht zum Versagen der gruppen- oder organisationsinternen Regulierungsmechanismen kommen. Aber gerade aufgrund des diffusen Charakters von Macht - der Unmöglichkeit machtvoller Personen über formale Merkmale zu bestimmen und zu benennen - ist Macht nicht oder nur noch schwer erkenn- und thematisierbar.

Die Politisierungstendenzen verschärfen sich, je weniger die Gruppen- und Organisationsmitglieder auf ein Ziel hin integriert werden können und je weniger Instrumente zur Verfügung stehen, um sie auf ein zentral verordnetes Ziel einzuschwören. Jede Form von Organisation wird, wie Friedberg (1988: 39) beobachtet, ständig durch die begrenzte Rationalität des Verhaltens der Mitglieder gefährdet. Die beschränkte oder

begrenzte Rationalität, eine vom Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert A. Simon stammende Terminologie, verweist darauf, daß Organisationsmitglieder außerstande sind, sich an einer allumfassenden Rationalität zu orientieren. Sie entwickeln stattdessen lokale, ihrem Wissens- und Bewußtseinsstand angepaßte Handlungslogiken. Weiterhin verfügen die Mitglieder einer Organisation immer über einen eigenen Freiraum, den sie zu verteidigen und auszuweiten suchen. Dadurch drohen sie ständig, die Organisationszusammenhänge zu untergraben. Ferner wird die Legitimität der Organisationsziele durch die eigenen Interessen, Ziele und Wertsetzungen der Organisationsmitglieder ständig geschwächt und in Frage gestellt. (Friedberg 1988: 39)

In postbürokratischen Organisationen verschärft sich das Problem, da die Ausbildung von lokalen und begrenzten Rationalitäten durch die Konzepte der Dezentralisierung und der Profitcenter sowie die Betonung der Individualität und Autonomie der Mitarbeiter begünstigt wird. Gleichzeitig stehen durch den Abbau der vertikalen und horizontalen Differenzierung nicht mehr die bewerteten Mittel zur Verfügung, die begrenzten Rationalitäten der Organisationsmitglieder auf das Organisationsziel hin zu kanalisieren. Wir haben es deshalb in postbürokratischen Unternehmen häufig mit einer Extremform der Problemlösung zu tun: Die Interessen und Rationalitäten der einzelnen Organisationsmitglieder sind stark ausdifferenziert. Die Zugestehung von Individualität an die Mitarbeiter auch am Arbeitsplatz trägt dazu bei, daß diese Ausdifferenzierung von Interessen organisationsintern legitimiert ist. Eine Arena der Konfliktaustragung ist nicht fixiert, und die Akteure können aufgrund ihrer Qualifikationen und ihrer Umweltbeziehungen mit der Auslagerung von Entscheidungen drohen (March/Simon 1976; vgl. Rammert/Wehrsig 1988). Im Gegensatz zu Konstellationen, wo ein gesicherter Konsens über die gemeinsame Zielsetzung und die Kooperationsregeln erzielt oder wenigstens im Rahmen von Prozeßregeln ein "Konsens fabriziert" (vgl. Buroway 1979) werden kann, gibt es in hochpolitisierten Unternehmen kaum anerkannte Spielregeln, und der Konflikt überdeckt häufig die Problemdefinition.

Bei einem der von mir untersuchten Unternehmen hat sich das ganze Unternehmen aufgrund von nicht gelösten Konflikten formal in zwei Teile geteilt, die nur noch rudimentär miteinander kommunizieren. Diese "Differenzierung aufgrund von Politisierung" hat in politischen Organisationen schon häufig stattgefunden, wo "inhaltlich unterschiedliche" Positionen häufig lediglich persönliche Animositäten legitimieren. Solche Differenzierungsprozesse werden in Unternehmen jedoch erst möglich, wenn die durch Enthierarchisierung begünstigten Politisierungsprozesse von der Organisation nicht aufgefangen werden können. Henry Mintzberg illustriert die Gefahren postbürokratischer Unternehmen eindrucksvoll: "No structure can be more Darwinian (...), more supportitive of the fit, as long as they remain fit, and more destructive of the weak. Structures this fluid tend to be highly competitive and at times ruthless-breeding grounds for all kinds of political forces. The French have a graphic expression for this: un panier de crabes - a bucket of crabs all clawing at each other to get up, or out." (1979: 462)

3. Auswege aus dem Dilemma? Die Gleichzeitigkeit des scheinbar Unvereinbaren

Statt mit der Machtübernahme durch die Mitarbeiter haben wir es, wie gezeigt, in postbürokratischen Organisationen mit zunehmend komplexeren Machtgefügen zu tun. Die Auflösung von klaren, stabilen Strukturen führt zu einer Politisierung, die häufig nicht offen thematisiert werden kann. Genausowenig wie eine revolutionäre Umwälzung der Machtverhältnisse stattgefunden hat, haben postbürokratische Unternehmen es geschafft, ihre Organisationsstruktur auf völlige Varianz auszurichten. Die "organisationelle Revolution" - die Ablösung des Redundanzprinzips durch das Varianzprinzip, die Anerkennung von "Wandel als einzigem Stablen - würde, wie gezeigt, die Organisationen selbst auflösen. Die von mir untersuchten Unternehmen sind jedoch nach wie vor quietschlebig (Stand 6/1993) und auch die "völlige Varianz und Flexibilität" fordernden Managementberater kassieren nach wie vor ihre nicht gerade geringen Honorare von den Unternehmen, deren Selbstauflösung (und Zahlungsunfähigkeit) sie durch ihre Forderungen ja eigentlich schon herbeigeführt haben müßten.

Statt der in der Managementliteratur und teilweise auch von den untersuchten Unternehmen suggerierten Schlüssigkeit der Prinzipien postbürokratischer Organisationen gibt es mit dem Politisierungs- und Flexibilitätsdilemma zwei fundamentale Probleme, für die es nicht mehr als erste Lösungsansätze gibt.¹² Angesichts von wachsenden Flexibilitätsanforderungen und zunehmend freieren Machtspielen gilt es für postbürokratische Unternehmen Wege zu finden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ein Unternehmensziel hin zu integrieren. Der Erfolg von Unternehmen hängt immer mehr davon ab, angesichts des drohenden "Auseinanderlaufens" der

12. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß man die Flexibilisierungs- und dem Politisierungsdilemmata eventuell als eine Beschreibung des gleichen Phänomens ansehen könnte, einmal aus einer handlungstheoretischen (Politisierungsdilemma) und andermal aus einer systemtheoretischen (Flexibilitätsdilemma) Perspektive. Eine Diskussion dieses Aspektes würde jedoch einen tieferen Einstieg in die Grundlagen der Handlungstheorie und der Systemtheorie verlangen, der in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann.

Organisation, angesichts der Verflüssigung der Grenzen zur Umwelt und angesichts der zunehmenden Politisierung innerhalb der Organisation, ein Höchstmaß an Integration und Stabilität zu erreichen.

Daß herkömmliche Managementinstrumente in der Form von "Management by - Konzepten" an den neuen Flexibilitätsanforderungen scheitern, scheint sogar traditionellen Unternehmensberatungsfirmen klar zu sein. Selbst die "Dinosaurier" der Beratungsbranche wie McKinsey, die über dreißig Jahre hinweg die internationale Unternehmenslandschaft mit ihren Standardangeboten und Patentrezepten überzogen haben, sehen sich an ihren konzeptionellen Grenzen. (vgl. Roever 1991a; 1991b; 1991c; 1992).¹³ Die "neue Unsicherheit" oder "neue Unübersichtlichkeit", Resultat der Flexibilitätsanforderungen und der komplexer werdenden Machtgefüge, verlangt von postbürokratischen Unternehmen Strukturen und Strategien, die die nötige Stabilisierung und Integration erreichen ohne aber in altbewährte Redundanzmechanismen, wie Hierarchie, Zentralisierung, Aufteilung in Abteilungen und Abschottung gegenüber der Umwelt, zurückzufallen.

"In einer Kommunikationsgesellschaft mit einer Dienstleistungskultur", so stellt der Ploenzke-Manager Fuchs zurecht fest, "kann man Komplexität nicht mehr durch Zergliederung und Bürokratisierung reduzieren und beherrschbar machen. Die Lösung gelingt nur noch durch gezielte Erhöhung der Komplexität in spezialisierten, autonomen und überschaubaren Einheiten." (Fuchs 1992d: 48) Leider recht verklausuliert findet sich in dieser Beobachtung schon der zentrale Gedanke für die Organisierung postbürokratischer Unternehmen: Es geht nicht um Wandel als das einzige Stabile, sondern um die gezielte Erhöhung der Komplexität bei gleichzeitiger Produktion von Überschaubarkeit. Sowohl die internen als auch externen

13. Ich danke Joachim Klein für den Hinweis auf die Artikelserie von Michael Roever, Direktor bei McKinsey Deutschland. Roever's Artikel im Managermagazin über Überkomplexität zeigen, daß sich selbst Mitarbeiter von McKinsey langsam eine organisationssoziologische Terminologie aneignen, diese aber lediglich dazu benutzen, ihre alten Konzepte (Spezialisierung, Rationalisierung, Kosteneinsparung, Auslagerung von Produktionsbereichen) in neuen Flaschen zu verkaufen.

Problemlösungskonzepte postbürokratischer Organisationen zielen auf eine Erhöhung der internen Komplexität bei synchron eingebauten, immer raffinierter werdenden

"Komplexitätsvereinfachungsmatrizen" (Reese-Schäfer 1992: 16). Nur durch diese Komplexitätssteigerung bei gleichzeitiger Vereinfachung kann eine Organisation im internen und externen Chaos noch den Überblick behalten.

Der holländische Unternehmer Gerard Endenburg betont, daß es sich bei seinem "dynamisch-zyklischen Soziokratiemodell" nicht um eine "entweder oder" sondern eine "sowohl als auch" Entscheidung handelt (Endenburg 1986: 6): sowohl Hierarchie als auch Gleichberechtigung; Kontrolle des Unternehmens sowohl durch die Arbeiter und Arbeiterinnen als auch durch das Management; sowohl kreatives Chaos als auch Sicherheit. (vgl. Buck/Endenburg 1984: 22) - und man könnte ergänzen: sowohl Redundanz als auch Varianz.

Auf den ersten Blick müssen postbürokratische Organisationen aus einem Paradox bestehen: der "Gleichzeitigkeit" von Komplexitätssteigerung und Komplexitätsreduzierung; der "Gleichzeitigkeit" von Redundanz und Varianz. Diese "Gleichzeitigkeit" deutet an, daß es Organisationen gelingen kann, Strukturen auszubilden, die im gleichen Moment ausreichend fest und flexibel sind, und daß externe Umweltunsicherheit so in organisationsinterne Unsicherheit umgesetzt werden kann, daß das drohende Organisationschaos verhindert werden kann. Erst durch dieses neuartige Mischverhältnis zwischen Redundanz- und Varianzmechanismen scheinen postbürokratische Organisationen ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten (und zu steigern). Nur der "simultane Doppelbezug" auf Redundanz und Varianz hebt postbürokratische Organisationen auf ein Niveau, auf dem Flexibilitätansforderungen und Prozeßintegration miteinander vereinbar sind.¹⁴ Nicht die einseitige Betonung von Wandlungsfähigkeit, sondern eine intelligente Mischung von Routinen, Ritualen und Programmen mit einer Öffnung der Organisation für Veränderungen, ermöglicht es also, externes

14. Zur Begrifflichkeit des "simultanen Doppelbezuges", siehe Gunther Teubners (1992: 204) Aufsatz über Netzwerke.

Chaos produktiv umzusetzen, ohne an übersteigter interner Unsicherheit zugrundezugehen.

Die Strategien der Organisierung (Reduzierung) von interner und externer Unsicherheit (Varianz) können an zwei grundlegenden Organisationsprozessen ansetzen: einerseits an den Beziehungen der Organisation mit seiner externen und internen Umwelt, andererseits bei der Strukturierung der internen Organisationsabläufe. Erstens: Die Abgabe der Unsicherheit kann sowohl an die äußere Umwelt in der Form von Externalisierung als auch nach innen in der Form von Internalisierung von Unsicherheit geschehen. Während die nach außen gerichtete Strategie darauf zielt, bestimmte (unsicherheitsbelastete) Unternehmensbereiche auszugliedern, zielt die Internalisierung darauf, Unsicherheiten (und ihre Bearbeitung) an Mitarbeiter zu verweisen und dadurch die Organisation zu entlasten. Zweitens: Organisationen verfügen, wie gezeigt mit den "Medien sozialen Handelns" (z.B. Gruppenregeln), "Medien psychischer Systeme" (z.B. Werte) und "dinglichen Medien" (z.B. Maschinen und Gebäude), über erprobte Mittel und Wege, Organisationen zu strukturieren und Varianz zu reduzieren. Diese Formalisierungsmedien bieten die Möglichkeit, Erwartungssicherheit zu produzieren und Entscheidungsprämissen in "enttäuschungsfester" Weise zu fixieren (vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 47).

Während im Taylorismus die Medien sozialen Handelns (siehe Zentralisierung, Bürokratisierung und Hierarchisierung), die Medien psychischer Systeme (siehe Dequalifizierung der Mitarbeiter) und dingliche Medien (siehe Automatisierung und bestimmte Fabrikanlagen) fast idealtypisch auf Redundanz gestellt werden konnten, müssen sie in einer turbulenten Umwelt den Anforderungen der gleichzeitigen Produktion von Varianz und Redundanz entsprechen. Die Strategien, mit denen Unternehmen ein solches "Sowohl-als-auch-Prinzip" umsetzen können, basieren auf einem Prinzip, das ich Musterbildung nenne. Muster sind eine bestimmte Ordnung von Elementen eines Systems, die in Übereinstimmung mit seiner Gesamtstruktur zusammengesetzt sind (vgl. Lüdtke 1988: 523). In der Musterbildung steckt die Erwartung, daß Elemente innerhalb einer sehr grob definierten

Struktur geordnet werden, es jedoch vom jeweiligen Einzelfall abhängt, wie diese Ordnung sich im Bezug auf eine spezifische Situation ausbildet. Mit dem Begriff des "Musters" gelingt es, die beiden zentralen Aspekte postbürokratischer Unternehmen zu vereinbaren: Er verweist einerseits auf die bestehende Möglichkeit, Varianz zu produzieren. Es bleibt offen, wie innerhalb einer übergeordneten Struktur eine Ordnung entsteht. Kommunikation kann frei fließen und Koordinationsstrukturen können sich flexibel ausbilden, solange alles im Rahmen der Gesamtstruktur bleibt. Andererseits verweist der Begriff des Musters darauf, daß es so etwas wie eine übergeordnete Stabilität gibt, einen groben Orientierungsrahmen. Es wird somit die Anforderung erfüllt, daß selbst ein hochflexibles und hochinnovatives Unternehmen ein Minimum an Strukturierung aufweisen muß (vgl. Crozier/Friedberg 1977: 406). Der Anforderung an eine - wenn auch sehr abstrakte - Integration von Entscheidungen wird Rechnung getragen (vgl. Thompson 1967: 78). Der Begriff der Musterbildung beinhaltet das Prinzip der losen Koppelung, wonach die Abhängigkeit einzelner Organisationseinheiten minimiert wird und nur noch schwache, instabile Verbindungsstrukturen bestehen (Weick 1976: 5; vgl. Mintzberg 1979: 381).

Die Musterbildung in postbürokratischen Organisationen erhält ihre Stärke dadurch, daß zwar Sinn als zentrales Kriterium der Abgrenzung von Umwelt und Organisation beibehalten wird, aber auf die Übersetzung von Sinn in konkrete Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitgehend verzichtet wird. Während in tayloristischen Organisationen der Sinn der Organisation bis in den kleinsten Handgriff herunterdefiniert wurde, wird jetzt große Freiheit gelassen, sich innerhalb der generellen Sinnvorgabe zu bewegen. Die in tayloristischen Unternehmen ketzerische Frage nach dem Sinn des Unternehmens wird, wie Dirk Baecker (1992: 49) hervorhebt, zur Dauerbeschäftigung jedes einzelnen. Kontextsteuerung und Unternehmenskulturen zielen nicht mehr primär auf die Regulierung manifesten Verhaltens durch Anweisungen und Vorschriften, sondern auf die Orientierung des Handelns selbst (vgl. Deutschmann 1989: 381). Auch Technisierungen - in Form von Maschinen, Informations- und Kommunikationstechnologien und

Gebäuden - sollen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Höchstmaß an Ausgestaltungsmöglichkeiten lassen. Abgesichert durch sehr frei definierte Formalisierungsmedien begrenzen sich im postbürokratischen Extrem- und Idealfall die Vorgaben und Anweisungen auf einen einzigen sehr grob formulierten Auftrag: "Erhalte mir meine Zahlungsfähigkeit."

In allen aufgezeigten Bereichen (Organisierung interner und externer Umwelt, sowie die drei Formalisierungsmedien) bildet sich in postbürokratischen Unternehmen auf verschiedene Art und Weise das scheinbare Paradox der Gleichzeitigkeit von Redundanz und Varianz ab: Die "Ausweisung" von Unsicherheit zielt auf die Externalisierung und gleichzeitige Integration der externalisierten Unternehmensbereiche. Die interne Umwelt, die "neuen Mitarbeiter" sind für postbürokratische Unternehmen die Garanten für die gleichzeitige Erfüllung der Varianz- und Redundanzanforderungen. Unternehmenskultur (Medium psychischer Systeme) produziert abstrahierte Redundanzprinzipien um Flexibilität und Varianz zu ermöglichen. Die Gebäude postbürokratischer Unternehmen - ein Mittel der Technisierung (dinglich Medien) von Organisationen - ermöglichen ein Mindestmaß an Sicherheit bei einem gleichzeitigen Höchstmaß an Kapazitäten zur produktiven Ver- und Bearbeitung von Unsicherheit. Kontextsteuerung (Medium sozialen Handelns) zielt darauf, die Unmöglichkeit von Selbstorganisation und Steuerung zusammenzuführen.¹⁵

Wenn in der folgenden detaillierten Darstellung noch zwischen den auf Umwelt-Organisationsbeziehungen bezogenen (Externalisierung) und organisationsinternen Strategien (Technisierung, Kontextsteuerung Unternehmenskultur) unterschieden wird, handelt es sich um eine künstliche Trennung. Während in tayloristisch-fordistischen Unternehmungen eine saubere Trennung möglich war, sieht man, daß bei postbürokratischen Unternehmen organisationsinterne und auf die

15. Ich stelle in diesem Kapitel vier Strategien vor: Externalisierung, Technisierung, Kontextsteuerung und Unternehmenskultur. Die auf die innere Umwelt (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zielenden Strategien - das Individuum als Garant für die Erfüllung der Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen - werden nicht behandelt, weil die Rolle von Mitarbeitern in postbürokratischen Unternehmen eine eigenständige Abhandlung erfordern würde.

Umwelt-Organisationsbeziehungen bezogenen Strategien ineinanderlaufen: Organisationsinterne Unsicherheit wird an die Umwelt abgestoßen und organisationsinterne Kooperationsbeziehungen werden mit Mechanismen organisiert, die ehemals lediglich für Organisations-Umweltbeziehungen eingesetzt wurden.

3.1. Externalisierung: Die Ausgliederung von Unsicherheit

Die große "Komplexitätsvereinfachungsmatrix" in Organisations-Umweltbeziehungen ist die "Ausweisung" von Aufgabenbereichen. Dabei machen sich die Unternehmen, sowohl den Mechanismus der Organisierung von Marktbeziehungen als auch die marktwirtschaftliche Organisierung von internen Unternehmensabläufen zu nutze. Die Stabilisierung einer turbulenten Umwelt durch intraorganisationelle Netzwerke kann, wie gezeigt, von der Organisation auch dazu benutzt werden, innerorganisationelle Unsicherheiten zu externalisieren. Profitcenter sind zwar lediglich eine Verlagerung von Unsicherheiten, aber immerhin gehen die Koordinations- und Kommunikationsprobleme von Profitcentern erst in zweiter Linie die Gesamtorganisation an. Wir finden in den Koordinationsmechanismen zwischen Unternehmenszentrale und Profitcenter Strukturen, die auf der einen Seite ein hohes Maß an Flexibilität mitbringen, auf der anderen Seite aber auch ein Mindestmaß an Festigkeit garantieren. Die Ökonomisierung von Beziehung zwischen Unternehmenszentrale und Profitcenter basiert auf einer Simulation von Märkten. Jede Kommunikation zwischen Profitcentern und Zentrale soll - wenn möglich - in ökonomische Semantiken übersetzt werden. Das heißt, daß jede Transaktion von Produkten, Personen, Aufgaben usw. in Geldpreise übersetzt wird.¹⁶

16. Während eine Ökonomisierung der Beziehung zwischen Profitcentern und Unternehmenszentrale effizient zu sein scheint, wäre die durchgehende Begleitung innerorganisationeller Prozesse mit Geldpreisen, wie Wil Martens (1989: 153) zeigt, nur beschränkt sinnvoll. Gerade bei der Entwicklung technischer Innovationen und bei wirtschaftlichem Handeln unter großer Unsicherheit versagen die exakte Methoden ökonomischer Kalkulation (Arrow 1970; vgl. Rammert 1988: 212). Glücklicherweise ist nicht jede Entscheidung in einem Unternehmen mit einer zeitgleichen Bewegung auf dem Unternehmenskonto verbunden. Der große Vorteil von organisationellem kollektivem Handeln gegenüber marktregulierten kollektivem Handeln ist, daß die Kooperation der Akteure nicht primär über Preise und Preisdifferenzen reguliert

Die Strategie der Externalisierung von Unsicherheit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung eines Mindestmaßes an Kontrolle über die ausgelagerten Unternehmensteile kann nur funktionieren, wenn es dem Unternehmen gelingt, das Profitcenter im Grenzbereich von Organisation und Umwelt anzusiedeln. Netzwerke bzw. Profitcenter müssen zweierlei sein: eine Vertragsbeziehung zwischen autonomen Akteuren (z.B. zweier in der Forschung kooperierenden Unternehmen) und die Ausbildung einer eigenständigen formalen Organisation (Teubner 1992: 203ff). Damit unterliegt das Handeln eines Netzwerkes grundsätzlich einer Doppelorientierung: Es muß sowohl als eigenständige Einheit Profit erwirtschaften als auch das Wohl der Unternehmensgruppe mehren. Eine Handlung wird insofern sowohl der autonomen Einheit als auch der Gesamtorganisation zugewiesen (Teubner 1992: 199f).

Das Verhältnis zwischen der Autonomie des Netzwerkes/Profitcenters und der Loyalität zu den Unternehmensgruppen ist nicht stabil. Profitcenter bzw. Netzwerke tendieren dazu, sich zu selbständigen kollektiven Akteuren zu entwickeln. Durch die Herausbildung selbstreferentieller Verhältnisse, also der Beziehung aller organisationsinterner Abläufe nur noch auf sich selbst, haben Netzwerke grundsätzlich die Möglichkeit, sich von den sie kontrollierenden Unternehmensgruppen "freizuschwimmen". Ursache für dieses Potential ist, daß es sich bei Marktnetzwerken und Profitcentern um echte Synergie- (bzw. Emergenz-)phänome handelt: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. Die Eigenschaften von Netzwerken lassen sich nicht mehr durch die beteiligten Elemente erklären, sondern müssen als Ergebnis einer selbstorganisierenden Prozeßdynamik verstanden werden.

werden brauchen. Dabei wird zwei Besonderheiten kollektiven Handelns Rechnungen getragen: Erstens kann häufig nicht jede Operation und Entscheidung in Geld bewertet und hinsichtlich Kosten und Nutzen mit möglichen Alternativen verglichen werden. So eine Vorgehensweise wäre viel zu komplex und kostspielig, würde zu lange dauern und oftmals auch nicht die bezweckte Wirkung erzielen. Zweitens können und wollen die meisten Mitglieder einer Organisation ihr Entscheiden und Handeln nicht in erster Linie an wirtschaftlichen Kriterien orientieren. Eine solche primär wirtschaftliche Orientierung würde ihre Konzentration auf Perspektiven lenken, die ihren Beitrag zur Funktionsfähigkeit des Unternehmens nur beeinträchtigen würden (Martens 1989: 153).

Marktnetzwerke und Profitcenter sind nicht nur "zwischen", sondern auch "jenseits" von Vertrag und Organisation angesiedelt (Teubner 1992: 190). Dieser Synergie- oder Emergenzeffekt ist es, der postbürokratischen Unternehmen einen erfolgreichen Umgang mit extrem turbulenter Umwelt erlaubt. Die "Verknotung" organisationeller Abläufe mit externen Unsicherheiten (und Möglichkeiten) führt dazu, daß diese externen Unsicherheiten beherrschbar sind.

Der "Traum" des Gesamtunternehmens bleibt es jedoch - ganz in tayloristischer Tradition - absolute Sicherheit zu haben, auch wenn seine Beziehungen zu ausgegliederten Bereichen jetzt marktmäßig und damit unsicher (varianzorientiert) organisiert sind. Also wird versucht, die gerade ausgegliederten Unternehmensbereiche, die jetzt ja eigentlich Marktbedingungen unterliegen, wieder zu organisieren, und zwar aus der Perspektive des Unternehmens so, daß die Unsicherheiten einzig und allein bei den Profitcentern und Subunternehmen bleiben.

Ein besonders gutes Beispiel für diese Strategie ist die Beziehung zwischen Ölgesellschaften und "ihren" offiziell selbständigen Tankstellen: Der Tankstellenpächterin, hochtrabend von Ölgesellschaften auch Stationsmanagerin genannt, werden kostenlos das Gelände und der Rohbau zur Verfügung gestellt. Diese können jedoch jederzeit wieder entzogen werden. Durch die Aufnahme von Krediten muß die Pächterin die Tankstelle selbst einrichten und eine Grundausstattung von Produkten kaufen. Die Ölgesellschaft zwingt die Pächterin nicht nur, eine vorgeschriebene Menge des eigenen Benzins abzunehmen, sondern auch die Produkte für ihren Tankstellenshop bei der Gesellschaft zu überteuerten Preisen einzukaufen. Durch diese vertraglich festgelegten Beziehungen kann man die Pächterin nahezu vollkommen kontrollieren. Sobald sie mehr Geld einnimmt als ihr die Gesellschaft zugestehen will, wird die Pachtgebühr erhöht. Ölgesellschaften achten gewissenhaft darauf, daß die Pächterin von dem erwirtschafteten Geld weder "leben" (das würde den Unternehmensprofit senken) noch "sterben" (auch das wäre nur begrenzt sinnvoll) kann. Durch die beim Einstieg geforderte Verschuldung gibt es für die Pächterin aber kaum eine Möglichkeit, aus diesen ungleichen

Vertragsbeziehungen auszusteigen. Aus der Tankstellenpächterin wird indirekt durch überhöhte, sich an ihre Mehreinnahmen anpassende Pachtgebühren das Maximum herausgepreßt. Das nötigt sie, sich durch die Beschäftigung von Schwarzarbeitern und dem Übertreten des Ladenschlußgesetzes am Rande oder außerhalb der Legalität zu bewegen. Die Ölgesellschaften können in den wenigen bekannt werdenden Fällen ihre Hände in Unschuld waschen und die Pächterin als schwarzes Schaf hochverschuldet aus dem Pachtverhältnis entlassen.¹⁷

Die Unternehmenszentrale erzielt durch diese Zuweisung von Arbeit an Subunternehmer und Profitcenter also nicht nur Effizienzvorteile, sondern erreicht dadurch auch "illegitime" Risikoverlagerung und Haftungsbegrenzungen (Teubner 1992: 209; vgl. Hommelhoff 1990: 716). Das System der "Selbständigkeit" von Tankstellenpächtern zeigt, auf welche Weise das Unternehmen interne Unsicherheiten reduzieren (und Profite erhöhen) kann. Diese Entwicklung findet ihre Extremform in sogenannten "Kleeblatt-Organisationen" und "virtuellen Unternehmen". Die "Kleeblatt-Organisation", eine vom Unternehmensberater Charles Handy (1990) geprägte Terminologie, besteht aus einer Kernorganisation, in der nur noch wenige hochbezahlte Koordinatoren arbeiten, während der große Teil der Arbeit von Subunternehmern erfüllt wird, die nicht für ihre Zeit, sondern für ihre Ergebnisse bezahlt werden. In Spitzenzeiten kommen noch flexible Arbeitskräfte hinzu, die nur zeitweise eingestellt werden.¹⁸ "Virtuelle Unternehmen" bestehen vor allem aus einem komplexen Informationssystem und aus Subunternehmen. Als Beispiel nennt der (Noch-)Marketingchef von IBM Deutschland, Bernhard Dorn, Expeditionen, die keine eigenen Wagen und Fahrer haben, sondern lediglich mit einem komplexen elektronischen Logistiksystem und Subunternehmern arbeiten (Dorn 1992). In solchen Systemen "virtueller Unternehmen" wird

-
17. Das Beispiel basiert auf Informationen aus einer großen deutschen Ölgesellschaft. Da sich die Strategien der Ölgesellschaften im Umgang mit ihren Sub-"unternehmern" genauso wenig unterscheiden wie ihre Preispolitik, konnte dieses Unternehmen getrost anonymisiert werden. Für vergleichbare Verhältnisse in anderen Branchen siehe die Literaturhinweise bei Teubner (1992: 209).
18. Vgl. auch Baecker 1992: 11f, der die Kleeblatt-Organisation als "verführerisch" bezeichnet. Ob diese Organisation für die Subunternehmer wirklich so verführerisch ist, sei an dieser Stelle dahingestellt.

die Unsicherheitsabwälzung auf formal unabhängige "Profitcenter" auf die Spitze getrieben: Für die regelmäßigen Geschwindigkeitsüberschreitungen aufgrund des Termindrucks einer (in der Wahrnehmung des Kraftfahrers gar nicht so) virtuellen Spedition hält dann nur noch der selbständige Subunternehmer den Kopf hin.

3.2. Postbürokratische Architektur: Ein Mittel der Technisierung

Den zwiespältigen Charakter von Technisierung - die Möglichkeit zur Redundanz- und Varianzproduktion - haben wir bereits eingehend analysiert. Technisierung bzw. Maschinisierung war in bürokratischen Unternehmen ein zentrales Instrument der Kontrolle von Arbeitsprozessen: Der Beherrschungswille war "tief in Maschine und Organisation eingepägt" (Gorz 1973: 12). In dieser Unternehmensform wurde Technisierung als ein Prozeß verstanden, mit dem subtile, unmerkliche und deshalb umso wirksamere Formen der Machtausübungen etabliert werden konnten (Zündorf 1982: 169f; Ortman et al. 1991: 21). "Technisierung" trägt zur Redundanzzeugung bei. Sie führt in den Worten Luhmanns zu "einer Entlastung sinnverarbeitender Prozesse des Erlebens und Handelns von der Aufnahme, Formulierung und kommunikativen Explikation aller Sinnbezüge, die impliziert sind" (Luhmann 1975a: 71; vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 46).¹⁹ Die Einführung der Schreibmaschine, so ein simples Beispiel von Charles Perrow (1986), machte die vorher existierenden Regeln über die Größe und Form von Buchstaben überflüssig. Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat, wie Wolf Heydebrand (1989: 341) betont, dieses Prinzip weiter revolutioniert. In ihr können formale Regeln, bürokratische Prozeduren und externe Kontrollen vorprogrammiert werden. Vorher mühsam ausgehandelte und schriftlich fixierte Ablaufprozeduren können nun in die Computersoftware, die technischen Sprachen und Codes eingebaut werden.

Diese Vereinfachung durch die Technisierung von Abläufen schafft jedoch eine neue Komplexität auf höherer Ebene (vgl.

19. Im Gegensatz zu Luhmann und Heidenreich/Schmidt benutze ich den Begriff der Technisierung im eingeschränkten Sinne für Verdinglichung von Prozessen.

Luhmann 1987). Die Organisation kann sich einerseits durch die "Entlastung" neue Möglichkeiten erschließen, muß sich jedoch andererseits mit neuen Abstimmungsnotwendigkeiten außerhalb des unmittelbar von der Technisierung betroffenen Prozesses auseinandersetzen: Die Technik muß produziert und installiert, kontrolliert und gewartet werden.²⁰ Es ist die "Ironie" der Technisierung und Automatisierung (Bainbridge 1987), daß zwar durch Technik elementare Abläufe vereinfacht und Fehler erster Ordnung vermieden werden können, gleichzeitig jedoch Kontrollen auf höherem Niveau und die Beobachtung von Fehlern zweiter Ordnung nötig werden (Tacke 1992: 9).

Unter Anforderungen nach Flexibilität und Innovation ist es notwendig, den Technisierungsprozeß möglichst offen zu gestalten. Die strikte Trennung zwischen der Schaffung von Redundanz durch Technisierung und die spätere Nutzung dieser Technik müssen nahe beieinander liegen: Computerprogramme, zum Beispiel, müßten dem User die Möglichkeiten lassen, selbst Redundanzen programmieren zu können (und sei es nur durch die Schaffung von Druckformatsvorlagen in der Textverarbeitung). Es geht um die Beachtung des vorher sehr allgemein formulierten Prinzips der Musterbildung: Es sollten nur noch grobe Strukturen vorgegeben werden, in denen ein Höchstmaß an Variabilität ermöglicht wird. Das beste Computerprogramm wäre demnach ein Programm, das der Benutzerin alles erlaubt, was sich im Rahmen der Aufgabenstellung (z.B. Datenverwaltung) befindet. Ein Prozeß der Musterbildung durch Technisierung läßt sich eindrucksvoll anhand der Gestaltung von Gebäuden postbürokratischer Unternehmen veranschaulichen.

Die Architektur tayloristisch-fordistischer Unternehmen war auf totale Kontrolle ausgerichtet. Die Ästhetik der Gebäude sollte jene Haltung, jenen Geist ausdrücken, der intendiert war - die

20. Damit stimmt nur aus einer Froschperspektive die These von H. Linde, daß "profane Artefakte der Kategorie Gerät" (Geld, Gebäude, Straßenbahn) soziale Positionen einschließlich ihrer Verhaltens- und Rangaspekte festlegen (Linde 1972; vgl. Rammert 1987: 9). Aus der Adlerperspektive handelt es sich vielmehr um eine Neudefinition des Verhältnisses von Redundanz und Varianz. Das Gefühl, Techniken und Gebäuden völlig ausgeliefert zu sein - am besten ausgedrückt in den Charly Chaplin Film "Moderne Zeiten - entsteht dadurch, daß bestimmte Mitglieder der Organisation lediglich den redundanzzerzeugende Aspekt der Technisierung wahrnehmen können und sollen.

"Betonung von Hierarchie und Macht" (Schnelle 1989: 1). Räumlichkeiten waren so angelegt, daß man sie von einer zentralen Position aus übersehen konnte und ein sofortiger Zugriff auf die Arbeiter möglich war. Es bestand eine "Architektur der Disziplin" (Foucault 1992), die sich nicht grundlegend von der von Gefängnissen und psychiatrischen Anstalten unterschied. In postbürokratischen Unternehmen wäre eine solche Architektur kontraproduktiv. Ein varianzorientiertes Unternehmen kann sich nicht in den gleichen Räumlichkeiten entwickeln, in denen über Jahre durch Separierung und Kontrolle ewige Redundanz angestrebt wurde. Eberhard Schnelle von der Firma Metaplan verweist auf die Potentiale der Architektur, Varianz zu produzieren: "Architektur kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Kommunikation von Managern und Sachbearbeitern zu dynamisieren. Die Philosophie, die Beteiligten am Willensbildungsprozeß in der offenen Phase der Entscheidungsfindung einzubeziehen, soll in der Architektur Ausdruck finden" (Schnelle 1989: 8). Angestrebt wird von ihm eine Architektur, die Gruppenarbeit jeder Art, jeder Größe und jedes Zweckes ermöglicht. Als Kernstück der "neuen Kommunikationsarchitektur" wird ein Forum als zentraler, offener Ort für alle Arten von Veranstaltungen - spontanem Gedankenaustausch, kleinen Kongressen, Informationsmärkten, Symposien, Vorträgen und vielem mehr - vorgeschlagen (ebd.).

Diese "Kommunikationsarchitektur" wird sowohl bei Endenburg als auch bei Ploenzke angestrebt, aber besonders im Falle von Metaplan eindrucksvoll umgesetzt: In den Räumen können entweder größere Gruppen oder kleinere Arbeitseinheiten tagen, auch für individuelle Arbeit bleibt - wenn auch wenig - Platz. Keiner der Berater besitzt einen festen Arbeitsplatz oder einen eigenen Telefonapparat. Das einzige "Private" ist eine Hängemappe, in der sich die Post, Notizen und Unterlagen befinden. Alle Räume und Funktionsbereiche (Gruppenräume, Sekretariat, Empfang, Küche) gehen fließend ineinander über. In einer solchen Architektur wird das Prinzip der Musterbildung in Stein und Glas gegossen. Es gibt einen groben Orientierungsrahmen, in dem die verschiedenen Elemente (Stühle, Tische, Telefone, Stellwände) nahezu beliebig verschiebbar

sind. Es gibt eine große Varianzmöglichkeit bei gleichzeitiger Beibehaltung eines Minimums an übergeordneter Stabilität und Orientierung.

3.3. Kontrollierte Autonomie und Kontextsteuerung

Eine organisatorische Musterbildung, in der sozialwissenschaftlichen Diskussion kontrollierte Autonomie oder Kontextsteuerung genannt, zielt auf eine Erhöhung der Teilbereichsautonomie bei gleichzeitiger Beibehaltung der Steuerungswirkung von Kontexten (vgl. Willke 1987: 170). Bei der "kontrollierten Autonomie" (Naschold 1985) oder "verantwortlichen Autonomie" (Friedman 1977) handelt es sich um einen Versuch des Managements, die wachsende Unvereinbarkeit der unternehmerischen Basisinteressen der Leistungs- (Varietät)- und Herrschaftssicherung (Redundanz) durch das Zugestehen von basisnahen Verantwortlichkeiten zu umgehen (vgl. Breisig 1990: 66). Der Ploenzke-Manager Fuchs erklärt, daß das Management nicht mehr "mit eiserner Hand den exakten Kurs halten", sondern sich darauf beschränken sollte, einen "Zielkorridor" zu beschreiben, der jedem Mitarbeiter die Möglichkeiten ließe, "seinen eigenen Weg zu gehen, seine eigenen Erfahrungen zu machen, zu experimentieren und auch Fehler zu machen." Seiner Meinung nach können sich "Wissen und Qualifikation des gesamten Unternehmens" nur erweitern, wenn Möglichkeiten zur "Selbstkontrolle und Selbstkorrektur, wenn Fehlertoleranz statt Fehlerfreiheit und ein offenes Kommunikationsklima zum Austausch von Erfahrungen" gegeben seien. (Fuchs 1991: 7) Im Fall der kontrollierten Autonomie bleibt das Management jedoch Herrscher über den Rahmen, in dem sich die Mitarbeiter bewegen können. Fuchs stellt klar: "Die Unternehmensleitung ist für (die) Rahmenbedingungen verantwortlich, für die "weichen" Faktoren im Unternehmen, für die Gemeinsamkeiten wie Corporate Identity, Führungsgrundsätze, Verhaltensgrundsätze und Qualitätsbewußtsein." Auch wenn er dieses als "Service" des Managements an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaschiert, handelt es sich offensichtlich um den Versuch, die Definition des Musters beim Management zu monopolisieren.

Die Kontextsteuerung geht über dieses begrenzte Verständnis indirekter Steuerung hinaus. Sie basiert auf dem Zugestehen dieser "kontrollierten Autonomie", beteiligt die autonomen Einheiten jedoch auch an der Bildung des Kontextes bzw. Musters. Unter Kontextsteuerung versteht Helmut Willke "die reflexive dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und autonome Selbststeuerung jedes einzelnen Teilsystems" (Willke 1989b: 86). Als dezentrale Akteure sind die einzelnen Einheiten an der Formulierung des übergeordneten Musters beteiligt. Diese Beteiligung an der Festlegung des übergeordneten Musters - z.B. in Kommissionen, Ad hoc Gruppen, integrativen Instanzen - schafft die Voraussetzung dafür, die jeweilige Selbststeuerung auf die Prämissen der Kontextsteuerung auszurichten. Es ist eine "Selbstbindung über Partizipation" (Willke 1989b: 86f; vgl. Heidenreich/Schmidt 1992: 71). Zugrundeliegend ist die Idee, daß durch einen "systemischen Diskurs", durch eine Kommunikation von Organisationsmitgliedern auf freiwilliger Basis eine Koordination kollektiven Handelns erreicht werden kann. Durch den Austausch von Erwartungen, Anforderungen, Informationen und Interessen sollen Ziele gemeinsam definiert und realisiert werden (Willke 1989a: 135ff; vgl. Mingers 1992: 44). Durch diese Form der Steuerung, so glaubt Willke, kann das "Dilemma funktionaler Differenzierung" durch eine "Kombination von Partizipation und Selbstverpflichtung" aufgehoben werden. Hier trifft sich sein Optimismus mit dem Enthusiasmus des Leiters des holländischen Unternehmens, der auch davon ausgeht, daß durch das soziokratische Modell das Problem der vertikalen Differenzierung gelöst werden kann.

Bei der Soziokratie handelt es sich - von "Soziokraten" und "Kontextsteuerern" bisher nicht bemerkt - um die gedankliche Weiterentwicklung und formalisierte Festschreibung der Idee der Kontextsteuerung. Die Betriebskreise oder Steuerungsgruppen sind Entscheidungsgremien, um die Geschäftspolitik zu bestimmen. Sie erleichtern, wie Gerard Endenburg hervorhebt, nicht nur "die Konsensfindung vor der Entscheidung", sondern auch die "spätere Umsetzung getroffener Beschlüsse innerhalb der 'normalen' hierarchischen Struktur. Die Betriebskreise bestehen aus je zwei Vertretern der einzelnen Abteilungen, dem

jeweiligen Abteilungsleiter und einem Delegierten der Mitarbeiter. Dadurch wird die "Verzahnung der verschiedenen Ebenen der Aufbaustruktur" erleichtert. (Endenburg 1992a: 139)

Durch das "Dogma" des Konsensprinzips, der doppelten Bindung und der Personalwahl wird für ein fundamentales Problem der Kontextsteuerung eine organisatorische Antwort gefunden. In der Kontextsteuerung wird davon ausgegangen, daß der Prozeß der Abstimmung zwischen vertikal differenzierten Einheiten im Rahmen einer Kontextsteuerung zwar konfliktreich, aber relativ problemlos möglich ist. Die Abstimmung zwischen verschiedenen Einheiten wäre aber nur dann unproblematisch, wenn die Rationalitäten der Einheiten gleich wären. Aber spätestens seit Herbert Simon (1957) wissen wir, daß es in Organisationen nur "begrenzte" und "lokale Rationalitäten" (Cyert/March 1963) gibt, daß man in Unternehmen also - wenn überhaupt - nur eine Ansammlung von Teilrationalitäten findet (Crozier/Friedberg 1977: 93f). Wenn es also nicht so etwas wie eine übergeordnete Rationalität gibt, kann es sich bei dem Prozeß des Aushandelns von Mustern immer nur um eine Kompromißbildung handeln. Dies verlangt nach Mechanismen, die ermöglichen, daß alle Teilnehmer mit dem Resultat der Muster- bzw. Kontextbildung einverstanden sind. Sonst würde das Prinzip der Kontextsteuerung versagen. Bei dem soziokratischen Modell handelt es sich letztlich um nicht mehr und nicht weniger als eine dogmatische Festlegung des Prozesses der organisatorischen Musterbildung. Erst durch die Sicherheit einer Formalisierung dieses Prozesses kann dann auch damit gerechnet werden, daß die teilautonomen Einheiten das Muster bzw. den Kontext auch wirklich akzeptieren.

Das generelle Problem der begrenzten Rationalitäten in Organisationen verweist auf das Risiko, auf Hierarchien vollkommen zu verzichten. Deswegen ist auch nicht verwunderlich, daß es trotz der "Anti-Hierarchie-Rhetorik" in dem deutschen und amerikanischen Unternehmen und in bestimmten Managementlektüren (siehe "Destroy the hierarchy", in: Peters 1988a: 637) in keinem der von mir untersuchten Unternehmen zu einem völligen Abbau der Hierarchie gekommen ist. Wenn es hart auf hart geht, bleibt in jedem Unternehmen die Möglichkeit des zentralen Durchsetzens einer Entscheidung. Im niederländischen

Unternehmen wird diesem Faktum ganz bewußt Rechnung getragen: "Durch die soziokratische Organisation wird die traditionelle Hierarchie nicht angetastet, aber umfunktioniert: Sie dient jetzt nur noch zur Durchsetzung der im Konsens getroffenen Entscheidungen." (Gottschall 1990) Hierarchie wird darin zu einer "Abfolge von Gliedern" (Endenburg 1988: 63), deren Kommunikation durch das Prinzip von Konsens, doppelter Bindung und Personenwahl reguliert wird. Auch bei anderen adhocratisch organisierten Unternehmen zeigt sich, daß bei der Durchsetzung von (bestimmten) sensiblen Entscheidungen immer wieder auf eine - wenn jetzt auch tabuisierte - Hierarchie zurückgegriffen wird (vgl. auch Wilson 1966; Heydebrand 1989: 327). Paradoxerweise bleibt "Hierarchie" in beschränktem Rahmen ein bedeutendes "Koordinierungsinstrument nichthierarchischer Kooperationsformen" (Heidenreich/Schmidt 1992: 135; vgl. Hildebrandt/Seltz 1989: 225ff).

3.4. Unternehmenskulturen

Durch den gleichzeitigen "Abbau von Autoritäten und Hierarchien", so stellt der Vorsitzende des Verwaltungsrates von Nestlé, Helmut Maucher, fest, sei der "Vertrauensvorschuß in die Eliten erheblich geschrumpft und damit ist auch zwangsläufig das Regieren von Menschen ... schwieriger geworden." Es sei eine entscheidende Zukunftsaufgabe, diesen Vertrauensverlust durch "Sinn-, Glaubens- und Visionsstiftung" auszugleichen. (zitiert nach Sinn/Weber 1991: 22) Das Brüchigwerden der Hoffnungen auf Planbarkeit, Gestaltbarkeit und umfassende Steuerbarkeit (vgl. Bardmann/Franzpöter 1990: 424) resultiert in dem Versuch von Unternehmen, über "Organisationskulturen" einen neuen, intelligenteren Integrationsmodus zu finden. Durch sie, so verspricht uns der Soziologe Erwin Deutschmann, wäre eine Organisation nicht nur in der Leitung, sondern auf jeder Entscheidungsebene fähig, eine von Luhmann beschriebene Tugend auf sich selbst anzuwenden: "mit formalen Vorgaben reflektiv umzugehen, sie nicht als etwas, was so und nicht anders sein kann, sondern als eine unter anderen Möglichkeiten zu behandeln" (Deutschmann 1987: 140).

Die Ausbildung von Unternehmenskulturen, ein zunehmend zentral werdendes Instrument der Musterbildung in postbürokratischen Unternehmen, basiert auf einem eigentlich selbstverständlichen Vorgang. In jeder Organisation bilden sich eine oder mehrere Kulturen aus. Die Ansammlung ähnlicher Erfahrungen, gleichartiger Entscheidungen und die Ausrichtungen auf einen begrenzten Sinn verfestigen sich in Kulturen. Dabei handelt es sich bei Kulturen nicht um die "Diktatur" gemeinsam getragener Werte, Symbolen, Mythen und Legenden, sondern um das veränderbare Ergebnis einer "sozialen Konstruktion". Es handelt sich, wie Hofstede (1980: 13) ausdrückt, um eine "kollektive Programmierung des Geistes". Aufbauend auf dieser Annahme definiert der Berliner Ökonom Meinolf Dirkes (1988: 557) Organisationskulturen als das "Muster" der grundlegenden Annahmen, die eine bestimmte Gruppe von Menschen in ihrem Bemühen, die "Probleme der Anpassung an ihre externe Umwelt und der internen Integration" entwickelt hat. Dadurch kann neuen (und alten) Mitgliedern der Gruppe die "richtige" Wahrnehmung und das "richtige" Denken in bezug auf diese beiden Probleme vermittelt werden (vgl. Schein 1984: 3).

Der holländische Soziologe Wil Martens verweist zurecht darauf, daß ein Kulturbegriff, der von einer Einheitlichkeit von Symbolik in einer Organisation ausgeht (z.B. bei Morey/Luthnas 1985: 221), lediglich in "traditionellen Gesellschaften" mit hierarchisch organisierten Wert- und Interpretationsschemata vorzufinden ist. In modernen Gesellschaften vermutet er vielmehr ein Nebeneinander von verschiedenen Symbol- und Wertesystemen (1989: 138f; vgl. Dirkes 1988: 563). Deswegen hält er den Begriff der Semantiken für geeigneter als den der Kultur. Semantiken weisen auf die Vielfältigkeit von Symbol- und Wertesystemen und die lediglich losen Beziehungen zwischen "symbolischen Systemen" und sozialen Gruppierungen hin. Obwohl damit zu rechnen ist, daß sich in Organisationen eine Leitsemantik ausbildet, herrscht doch insgesamt eine große Vielfalt von Semantiken.

Insofern handelt es sich bei "Unternehmenskultur" oder "Corporate Identity" in gewisser Weise um eine Unmöglichkeit. Unter dem Begriff der Unternehmenskultur wird angestrebt, die

Vielfalt von Semantiken zu reduzieren. Es wird jedoch versucht - frei nach Willy Brandt - "zusammenkommen zu lassen, was nicht zusammengehört". Unternehmenskulturen sind, wie Theodor Bardmann und Reiner Franzpöter (1990: 434) hervorheben, eben nicht rational beherrschbar, formal programmierbar und technokratisch verwaltbar. Gerade im Hinblick darauf, daß Unternehmenskulturen häufig zentral verordnet, in den Worten des Geschäftsführers von Ploenzke Informatik als "Service" der Unternehmensleitung für die Mitarbeiter erbracht wird (Fuchs 1991: 7), ist es verständlich, daß Unternehmenskultur lediglich als eine raffiniertere Kontrolle durch das Management verstanden wird; es letztlich nur darum gehe, die Hegemonie des Kapitals auf Legitimation und Anerkennung der Spielregeln auszuweiten (Gramsci 1969; vgl. Kolm/Wagner/Volst 1988: 53).

Aus diesem Dilemma kann sich eine Organisation nur dadurch lösen, daß sie Akzeptanz für die Unternehmenskultur erzeugt. Eine von oben verordnete Unternehmenskultur droht von vornherein an ihrem eigentlichen Zweck vorbeizugehen, wenn sie nicht auf die Zustimmung der Subeinheiten, Statusgruppen und der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stößt. Gerade dadurch, daß sich in postbürokratischen Unternehmen autonome Subeinheiten ausbilden können und sollen, wird das Problem der Integration unterschiedlicher Semantiken verschärft. Eine Zustimmung kann nur noch dadurch erzielt werden, daß die einzelnen Einheiten sich auf eine übergeordnete Unternehmenskultur einigen. Das übergeordnete Muster wird dann nicht über die Notwendigkeiten der Organisation, sondern durch das Verfahren der allgemeinen Zustimmung legitimiert.

Nicht genug damit, daß es aufgrund der begrenzten Rationalitäten und verschiedenen Semantiken nur schwerlich möglich ist, eine Unternehmenskultur auszubilden. Darüber hinausgehend stellt sich das Problem, wie ein Unternehmen, das "Wandel als das einzige Stabile ansieht", eine Unternehmenskultur ausbilden kann. Für postbürokratische Unternehmen gibt es als einen Rettungsanker die Tatsache, daß man als Wirtschaftsorganisation dazu verdammt ist, die eigene Zahlungsfähigkeit zu erhalten. Nun wäre eine Unternehmenskultur, die auf der Feststellung basiert "Wir sind

als Organisation auf der Welt um Profit zu machen" jedoch wohl zu ehrlich. Lediglich in einem der untersuchten Unternehmen - übrigens ohne teuer erkaufte Unternehmenskulturkonzept - wurde diese Ehrlichkeit aufgebracht. In einer kontroversen Diskussion über die Frage, ob man mit in umstrittene Rüstungsgeschäfte verwickelten Unternehmen zusammenarbeiten sollte, wurde von einem Geschäftsführer klargestellt, daß man sich den "Luxus" solch einer primär an der moralischen Semantik orientierten Diskussion nur leisten könnte, solange man der Leitsemantik der wirtschaftlichen Zahlungsfähigkeit Rechnung trage.

Vorausgesetzt dieses "ehrliche" Unternehmenskulturkonzept ist für die interne und externe Organisationsumwelt zu direkt, gibt es noch einen zweiten Rettungsanker für postbürokratische Unternehmen. Sie können "Wandel" als Leitgedanken ihres Unternehmenskulturkonzeptes benutzen. Dies führt jedoch in letzter Konsequenz zu einem Paradox: "Wandel" oder "Varietät", der Mechanismus also der letztlich die Organisation an den Rande der Selbstaflösung treibt, wird dazu benutzt, die Organisation zu stabilisieren.²¹

Trotz dieser oben aufgezeigten Probleme ist die Musterbildung durch Unternehmenskulturkonzepte, genauso wie diejenige durch Technisierung und Kontextsteuerung, nicht ergebnislos. Es ermöglicht die Einigung von Mitarbeitern eines Unternehmens auf den groben Kontext ihres Beisammenseins. Das Unternehmenskonzept als Muster droht zwar - wenn die Brüchigkeit einer solchen Musterbildung klar wird - mit der Zeit an Überzeugungskraft zu verlieren, bietet aber für einen begrenzten Zeitraum einen stabilen Orientierungsrahmen.

Unternehmenskulturen dienen dazu, den Kunden einheitlich gegenüberzutreten, ihnen mit allem Respekt zu zeigen, wo die Grenzen zwischen ihnen und der Organisation sind. Vorrangig geht es jedoch um die Integration der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Unternehmenskultur ist dabei ein Instrument,

21. Böse Zungen könnten dieses Phänom mit dem Paradox von Gesellschaften vergleichen, die durch die Nutzung von Kernenergie sich selbst an den Rande des Abgrunds dirigieren, aber genau durch diese Energienutzung sich unter dem Motto "Kernenergie sichert unsere Zukunft" selbst die Richtigkeit dieser Entscheidung bestätigen.

den Mitgliedern klarzumachen, was der Unterschied zwischen "draußen" und "drinnen" ist und was die innere Struktur eines Unternehmens ausmacht. Dabei gilt, je fließender die Grenzen zwischen Umwelt und Organisation sind, desto notwendiger und schwieriger ist die Integration durch eine Organisationskultur - und je fließender die Grenzen desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß die Integrationsversuche lediglich eingeschränkt und nur zeitweise erfolgreich sein werden.

V.

JENSEITS VON REDUNDANZ UND VARIANZ - AUSBLICK

Wer will was Lebendiges erkennen und beschreiben,
sucht erst den Geist herauszutreiben,
dann hat er die Teile in der Hand,
fehlt, leider nur das geistige Band.

Johann Wolfgang von Goethe (Faust)

Diese Arbeit ist ein Plädoyer, in der Auseinandersetzung mit postbürokratischen und posttayloristischen Organisationsformen bescheidener zu sein. Statt der bei vielen Managern beliebten Ausrufezeichen hinter den Rezepten für die Gestaltung neuer Organisationsformen wären nicht selten Fragezeichen angebracht. Unsicherheit und Verunsicherung - in den varianzorientierten Unternehmen ein allgegenwärtiges Phänomen - ist auch für den Macher, Betrachter und Berater postbürokratischer Organisationen angesagt. Labilität von Strukturen, lose Kopplungen von organisationsinternen Beziehungen und die Orientierung an Varianz statt an Redundanz haben zur Folge, daß sowohl generelle Aussagen als auch allgemeine Ratschläge in bezug auf Wirtschaftsorganisationen schwieriger werden.

Einiges läßt sich - aller Bescheidenheit zum Trotz - jedoch konstatieren: Der tayloristische Siegeszug der Redundanz ist vorbei. In allen untersuchten Unternehmen herrscht Einigkeit, daß die wachsende Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft "nicht durch noch mehr Richtlinien, noch mehr Regeln, noch mehr Kontrolle und noch mehr Bürokratie" in den Griff zu bekommen ist (Ploenzke AG 1991: 15). Es kommt jedoch nicht, wie uns bestimmte "Postbürokraten" glauben machen wollen, zu einer neuen Dominanz von Flexibilität, Innovation und Varianz. Die Gefahr an einem "zu viel an Möglichkeiten" zugrunde zu gehen und die Machtkämpfe nicht mehr kontrollieren zu können, zwingt Unternehmen Auswege aus dem Dilemma gleichzeitiger Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen anzustreben. Unternehmenskulturen, Kontextsteuerung, relativ offene Technisierung von Abläufen und Externalisierung von Unsicherheiten sind Indizien, daß wir es auf verschiedenen Ebenen mit einem neuen Mischverhältnis von Redundanz und Varianz zu tun haben. Statt eines völlig neuen, einzig auf Wandel und Selbststeuerung setzenden Organisationstypes handelt es sich bei postbürokratischen Organisationen um einen neuartigen Zusammenbau von herkömmlichen redundanzorientierten Organisationsprinzipien mit Elementen einer eleganteren dezentralen, flexiblen Steuerung und der Zuweisung von begrenzter Autonomie an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Dabei geht es um mehr als nur ein erneutes Austarieren zwischen Redundanz und Varianz. Es scheint ein qualitativer Sprung in der Verknüpfung diesen beiden Mechanismen aufzutreten. Nur so läßt sich erklären, daß im gleichen Moment Unternehmen in kleinere Einheiten zerfallen und sich durch Vernetzungen zu machtvollen Konglomeraten entwickeln; daß Technisierung gleichzeitig Komplexität vereinfacht und Komplexität steigert; daß dieselben Organisationen sich weiter ausdifferenzieren und durch Enthierarchisierung und Dezentralisierung entdifferenzieren; daß postbürokratische Unternehmen sowohl die Mitarbeiter ermächtigen als auch das Management in ihren zentralen Funktionen beläßt; daß Unternehmen in der Lage sind externes Chaos produktiv umsetzen, ohne selbst an den Flexibilitätsanforderungen zugrundezugehen.

Postbürokratische Unternehmen erhalten ihre Stärke aus der Reflexion über sich selbst, aus der Beobachtung von dem, was sie von der Umwelt unterscheidet (Luhmann 1988b: 601). Durch diesen Prozeß der Reflexion können sie die Differenz zwischen sich und ihrer Umwelt in sich selbst wieder einbauen. Eine Unterscheidung wird in das durch sie Unterschiedene wieder eingeführt (vgl. Spencer-Brown 1972): Genauso wie Netzwerke aus einer Wiedereinführung der Unterscheidung von Markt und Hierarchie in diese selbst zu resultieren scheinen (Teubner 1992: 198), könnten postbürokratische Unternehmen durch die Wiedereinführung der Unterscheidung von Varianz und Redundanz in diese selbst entstehen. Dies könnte erklären, daß - wie an der Technisierung und der Unternehmenskultur gezeigt - jede Vereinfachung zu einem Abstimmungsbedarf auf höherem Niveau führt und die Reduktion von Komplexität in eine Steigerung von Komplexität resultiert. Das Dilemma ist vielleicht - wenigstens vorübergehend - auflösbar. Das Paradox ist vielleicht gar nicht so paradox.

VI.

ANHANG: METHODISCHES VORGEHEN

Die meiste Zeit vertun wir damit, daß wir die Dinge nicht zu Ende denken.

Alfred Herrhausen

konsequent in die Praxis umgesetzt. Die Unternehmensleitung beruft sich in ihren Strategien explizit auf die Arbeiten von Peters (vgl. 1988a und Peters/Waterman 1983). Die Bell Group vertreibt über 12000 verschiedene Produkte an 65000 Kunden in den USA und 20 anderen Ländern. Sie besteht aus fünf Einheiten: Rio Grande Albuquerque beliefert Juweliere mit Werkzeugen und Materialien. River Gems and Findings handelt mit Steinen und Edelmetallen. Bluewater Display and Packaging stellt Verpackungen und Schaufensterdekorationen zur Verfügung. Sonic-Mill und Neutec/USA handeln mit Spezialgeräten für den Juwelierbedarf. Diese fünf Einheiten sind informationstechnisch miteinander verzahnt und bieten ihre Produkte in einem Gesamtkonzept über Kataloge an.

Bei dem dritten Unternehmen handelt es sich um eines der größten Softwarehäuser Deutschlands, das sich selbst lieber als "Know-how-Unternehmen" dargestellt sieht. Die Ploenzke Gruppe mit Hauptsitz in Kiedrich bei Frankfurt besteht aus vier Profitcentern. Die sogenannte Ploenzke Akademie ist für Schulungsleistungen zuständig und bietet "fachliche und persönlichkeitsorientierte Qualifikationen" an. Die Ploenzke Information bietet Systemintegration und Organisationsberatung an. Die Ploenzke Systeme hat ihren Schwerpunkt in der Architekturberatung und realisiert technische Innovationskonzepte. Die Ploenzke Consult schließlich beschäftigt sich mit Fragen der strategischen Managementberatung. Die Ploenzke Gruppe beschäftigt in Deutschland und in kleineren Ablegern in Österreich, den Niederlanden, der Schweiz und Spanien weit über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Management hat sich in den letzten Jahren durch eine Reihe von Veröffentlichungen in Wirtschaftszeitschriften hervorgetan, in denen sie Ploenzke als ein Unternehmen mit einer revolutionär neuartigen Organisationsform darstellen.

Das vierte Unternehmen, Metaplan, Gesellschaft für Planung und Organisation, hat ihren Hauptsitz in Deutschland, expandierte jedoch in den letzten Jahren nach Frankreich, Großbritannien und Schweden. Dieses Unternehmen bietet neben Seminaren in der sogenannten Metaplantechnik, einer Methode zur Strukturierung

von Gruppenprozessen, ein umfangreiches Beratungsangebot im Bereich der Unternehmensentwicklung und des Gruppenmarketings an. Knapp dreißig Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens beraten als "Moderatoren" Wirtschaftsorganisationen und staatliche Institutionen. Knapp zwanzig weitere unterstützen die Moderatoren bei ihrer Tätigkeit. Diese Firma ist im Gegensatz zu den anderen drei untersuchten Unternehmen sehr bescheiden in ihrer Selbstdarstellung und verzichtet darauf, sich als "ganz besonderes Unternehmen" zu präsentieren. Trotz (oder gerade vielleicht wegen) dieser Bescheidenheit hat dieses Unternehmen, angetrieben durch die zwei Firmengründer, eine sich von anderen Managementberatungsfirmen grundlegend unterscheidende Konzeption und Struktur entwickelt.

Die Fallstudien dieser vier Unternehmen basieren auf einer intensiven Auswertung von Artikeln, Unternehmensstellungen, wissenschaftlichen Arbeiten, Berichten und Videos. Da diese Informationen durch Anfrage bei den Unternehmen und in öffentlichen Bibliotheken zugänglich sind, habe ich auf eine Anonymisierung der Unternehmen verzichtet. Eine generelle Anonymisierung hätte verlangt, daß ich auch Buchveröffentlichungen und Artikel der Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen hätte unkenntlich machen müssen. Die in der deutschen, industriesoziologischen Forschung übliche Anonymisierung von untersuchten Unternehmen hätte dem Recht dieser Mitarbeiter an ihrem "geistigen Gut" nicht Rechnung getragen. Soweit ich auf Informationen zurückgreife, die aus direkter Beobachtung, Gesprächen oder Briefverkehr stammen, wurden diese jedoch so unkenntlich gemacht, daß sie nicht mehr auf die Unternehmen zurückführbar sind.¹

Alle vier Unternehmen sind in ihrem Aufgabenbereich, ihrer Organisationskonzeption und der Art ihrer Selbstdarstellung sehr unterschiedlich. Wenn ich sehr allgemein von postbürokratischen Unternehmen spreche, will ich die

1. Zur methodischen Rechtfertigung und Einordnung meiner Vorgehensweise sei an dieser Stelle auf andere organisations- und industriesoziologische Arbeiten über "postbürokratische Organisationsformen" verwiesen, in denen ebenfalls auf eine Anonymisierung verzichtet wurde (Chandler/Sayles 1971; Galbraith 1973; Mintzberg/McHugh 1985, Crozier 1989).

Meine überwiegend theoretisch argumentierende Arbeit wird durch zwei Arten von Empirie gestützt: Materialien über vier postbürokratische Unternehmen und aktuelle Managementliteratur. Während durch den Rückgriff auf die Managementliteratur das neue Denken in Managementkreisen generalisiert werden soll, dienen die Materialien aus den vier Unternehmen der Darstellung postbürokratischer Wirtschaftsorganisationen - so wie sie von den Unternehmen selbst gesehen werden und so wie sie sich gern gesehen haben möchten. Diese beiden von mir benutzten Arten der Empirie gehen fließend ineinander über: Die Managementliteratur greift auf Fallstudien über postbürokratische Unternehmen zurück, und die Veröffentlichungen der vier untersuchten Unternehmen verstehen sich häufig auch als Beitrag zur Diskussion in Managementkreisen.

Die von mir verwendete Managementliteratur setzt sich zusammen aus neueren Buchveröffentlichungen, einer systematischen Auswertung deutschsprachiger und US-amerikanischer Managerzeitschriften und den Wirtschaftsseiten von in Managementkreisen gelesenen Tageszeitungen. Dabei wurden unter anderem die letzten Jahrgänge von Handelsblatt, Frankfurter Allgemeinen Zeitung - Blick in die Wirtschaft, Managermagazin, Managementwissen, Harvardmanager, Capital, die Unternehmung, California Management Review, Business Week, Harvard Business Manager, Strategic Management Journal und Organizational Dynamics ausgewertet.

Die Fallstudien beziehen sich auf drei europäische und ein amerikanisches Unternehmen. Ich habe Unternehmen ausgewählt, die intensiv über ihre eigenen Organisationsstrukturen reflektieren. Diese "Aufgeklärtheit" der untersuchten Unternehmen erleichterte die Materialbeschaffung. Die ausgeprägte Selbstreflexion der untersuchten Unternehmen vereinfachte besonders die Abgrenzung gegenüber traditionellen, bürokratischen Unternehmen, da diese in den Beiträgen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen häufig als Gegenbeispiele zu postbürokratischen Unternehmen herhalten müssen.

Neue Unternehmensformen werden häufig als die Domäne von den Organisationen angesehen, die im Dienstleistungsbereich tätig

sind, also z.B. Beratungs- und Softwarehäuser, Finanzdienstleister und andere Serviceunternehmen. Aber die künstliche Unterscheidung zwischen Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen wird mehr und mehr obsolet. In Produktionsunternehmen verlagert sich die Wertschöpfung immer mehr vom repetitiven Produktionsbereich zu den innovativen, kommunikationsintensiven Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Konstruktion und Service. Automobilhersteller bieten nicht mehr nur den Verkauf eines Produktes an, sondern eine ganze Leistungspalette von Finanzierung über Versicherungen bis zum Pannenservice. So sind es auch nicht nur sogenannte "Know-how-Unternehmen", die neue Organisationsformen einführen. Ich habe dieser Entwicklung Rechnung getragen, indem ich zwei Unternehmen in meine Studie aufgenommen habe, die in den "klassischen" Bereichen der Produktion und des Vertriebs tätig sind.

Das erste von mir untersuchte Unternehmen ist eine Elektronikfirma in den Niederlanden mit insgesamt 200 Mitarbeitern. Endenburg Elektronik produziert Schiffsarmaturen, Schaltanlagen für Elektrizitätswerke, elektrische Schaltzentralen und Alarmanlagen. Gerard Endenburg, treibende Kraft dieses in Rotterdam ansässigen Unternehmens, entwickelte in den siebziger Jahre das sogenannte soziokratische Modell, eine neue Form der kreativen Mitbestimmung. Die Idee der "Soziokratie" wird in der Zwischenzeit von einem "soziokratischen Zentrum" in Rotterdam verbreitet und von mehreren Unternehmen in Holland und Kanada kopiert.

Das zweite Unternehmen stellt sich selbst in einem Video als Unternehmen dar, "das anders ist als andere Unternehmen". Es handelt es sich um eine amerikanische Vertriebsgesellschaft für die Juwelierindustrie. Dieses Unternehmen könnte, anlehnend an den Halb-gott innovativer, amerikanischer Unternehmen Tom Peters, den (Ehren-)Titel "Peters in practice" tragen. Das Management der in New Mexico ansässigen Bell Group war über die letzten zehn, fünfzehn Jahre immer auf der Höhe der amerikanischen Managementliteratur und hat diese - im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmern - nicht nur gelesen, sondern

Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen nicht zudecken. Das, was sie jedoch von anderen Unternehmen unterscheidet, ist, daß sich in ihnen die neueren Tendenzen der Organisationsentwicklung - innovationsorientiert, wandlungsfähig, enthierarchisiert, ausgerüstet mit Projektgruppen, Unternehmenskultur, hochqualifizierten Mitarbeitern und einem deutlichen Esprit die Besten zu sein - in besonders reiner Form abbilden. Sie entsprechen alle mehr oder minder dem Modell, das von Wirtschaftszeitschriften und Managementberatern als die zukünftige enthierarchisierte, entstrukturierte und dezentralisierte Unternehmensform propagiert wird. In kaum einem anderen Unternehmen bilden sich die "neuen Managementstrategien" schon so deutlich, so radikal ab wie in den untersuchten Unternehmen.²

Meine Vorgehensweise steht im Kontrast zu der üblichen Methodik in der kontingenztheoretisch ausgerichteten Organisationssoziologie. Diese greift auf "typische" Unternehmen zurück und strebt eine Übereinstimmung möglichst vieler Variablen der untersuchten Unternehmen an (vgl. Hall 1962; Burns/Stalker 1966; Woodward 1965; Perrow 1986). Mir kommt es jedoch im Gegensatz zur Kontingenztheorie nicht darauf an, durch große Samples allgemein beweisbare Thesen aufzustellen. Vielmehr dient das empirische Material der Illustration einer theoretischen Argumentation und nicht als Beleg für die von mir aufgestellten Thesen.

2. Diese zugegebenermaßen gewagte Verallgemeinerung basiert auf den Erkenntnissen bei der Auswertung der neuen Managementliteratur. Die untersuchten Firmen sind in ihrer Organisationsstruktur weitergehend und origineller als viele Unternehmen, die als Musterbeispiele für neue Unternehmensformen dargestellt werden (vgl. z.B. die Fallstudien bei Crozier 1989, aber auch Vergleiche mit so hochgelobten Unternehmen wie ABB und Hewlett-Packard). Es ist sicherlich kein Zufall, daß drei der vier von mir untersuchten Unternehmen (Ploenzke, Endenburg Elektronik und Metaplan) in einer Sonderbeilage des Handelsblattes (23.4.1993) über neue Unternehmensformen beschrieben wurden. Die anderen Unternehmen, die in dieser kurz vor der Fertigstellung meiner Arbeit erschienenen Sonderbeilage genannt wurden, waren der Henkel-Konzern, die Unisys Deutschland GmbH, die Hoechsttochter Herberts, die Joh. A. Benckiser GmbH in Ludwigshafen, W.L. Gore & Associates und Asea Brown Boveri.

VII.

LITERATURVERZEICHNIS

Unter Büchern begraben

Seine Leidenschaft für Bücher ist einem 86 Jahre alten Mann in San Diego während eines Erdbebens in Südkalifornien fast zum Verhängnis geworden. Zwölf Stunden hatte Anthony O. Cina in seinem Ein-Zimmer-Appartement unter einem Bücherberg gelegen, bis ihn Feuerwehrleute bargen. Sie gruben sich zum verschütteten "Bücherwurm" hindurch, indem sie die Bücher aus dem Fenster und vor die Tür warfen.

Hefte, Magazine, Zeitungsausschnitte und dicke Wälzer waren bis zur Zimmerdecke gestapelt. Cina blieb in seinem Zimmer nur ein winziger Gang von zwei Metern. Er schlief auch auf seinen Büchern. Als bei dem Beben der Stärke 5,3 (Richter-Skala) alles auf ihn herabstürzte, konnte er sich noch auf den Bauch rollen und den Kopf über den Bettrand hängen. Die Luft im Zwischenraum rettete ihm das Leben.

Frankfurter Rundschau, 15.7.1986¹

-
1. Die auf der ersten Seite jeder Sektion verwandten Zitate stehen im Zusammenhang mit dem Arbeitsprozeß an dieser Studie. Erich Kästners Warnung, der Zukunft nicht ins Fenster zu gaffen (I), stammt aus einer "Publikation" des Berliner Volkswirts, Systemtheoretikers und Kästnerexperten Markus Füller. Die Zentrale (II) von Tucholsky zierte eine Broschüre der Unternehmensberatungsfirma Metaplan. Der Paradigmawechsel (III) von Brecht illustrierte eine Glosse in der Zeit (5.3.1993) über den überall konstatierten und nirgends stattfindenden Paradigmenwechsel. Mahatma Gandhis Verbindung von Freiheit und Ordnung mußte erst für ein Ploenzke-Heftchen und dann für die Einleitung der Sektion IV herhalten. Immer wieder gern zitiert - Goethes Faust: Der Vierzeiler über das fehlende Band (V) wurde einem Artikel des Unternehmensberaters Alexander Exners über Unternehmensidentitäten entnommen. Post Mortem werden Alfred Herrhausens prägnante Aussagen selbst bei Sozialwissenschaftlern beliebt. Nach der Verwendung in der Einleitung zum RAF-Phantom (Wisnewski/Landgraeber/Sieker 1992) und im Handelsblatt schmückt seine Aufforderung, Dinge zu Ende zu denken, nun den Anhang dieser Arbeit (VI). Als Happy-End schließlich markiert die von Günther Ortman, Arnold Windeler, Albrecht Becker und Hans-Joachim Schulz gefundene Zeitungsnotiz über die Möglichkeit, selbst extensives Lesens zu überleben, das Literaturverzeichnis (VII).

- Allesch, J.; B. Poppenheger (1986): Betriebliches Innovationsmanagement in dynamischen Umwelten. In: Allesch, J.; D. Brodde (Hg.): Praxis des Innovationsmanagement. Berlin: E. Schmidt, S. 11-27.
- Altmann, N. et al. (1986): Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, In: Soziale Welt, Jg. 37, S. 191-207.
- Altmann, N.; G. Bechtle (1971): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. München: Hauser.
- Altmann, N.; K. Düll (1987): Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilung, Nr. 5/1987, S. 261-269.
- Aoki, M. (1991a): Economie japonaise. Information, motivation et marchandage. Paris: Economica.
- Aoki, M. (1991b): Le management japonais: le modèle "J" d'Aoki. In: Problèmes économiques, 14.5.1991, S. 2255.
- Arrow, K.J. (1970): Ökonomischer Nutzen und die Allokation von Ressourcen für Erfindung. In: Naumann, J. (Hg.): Forschungsökonomie und Forschungspolitik. Stuttgart: Klett, S. 115-132.
- Asdonk, J.; U. Bredeweg; U. Kowol (1990): Innovation als rekursiver Prozeß. Eine empirische Untersuchung zur Technikgenese im Bereich der Produktionstechnik. Bielefeld: Forschungsantrag USP Wissenschaftsforschung.
- Asdonk, J.; U. Bredeweg; U. Kowol (1991): Innovation als rekursiver Prozeß. Zur Theorie und Empirie der Technikgenese am Beispiel der Produktionstechnik. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 20, S. 290-304.
- Asdonk, J.; U. Bredeweg; U. Kowol (1993): Evolution in technikerzeugenden und technikverwendenden Sozialsystemen. In: Jahrbuch Technik und Gesellschaft. In Kürze erscheinend.
- Atlan, H. (1979): Entre le Cristal et la Fumée. Paris: Seuil.
- Bachmann, R.; G. Möll (1992): Alles neu...? Rationalisierung von industriellen Innovationsprozessen. In: Malsch, T.; U. Mill (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie. Berlin: Sigma, S. 241-270.
- Baecker, D. (1992): Postheroisches Management. Bielefeld: PET Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.
- Baethge, M.; H. Oberbeck (1986): Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologie und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Bainbridge, L. (1987): Ironies of Automation. In: Rasmussen, J.; K. Duncan; J. Leplat (Hg.): New Technology and Human Error. Chichester: Wiley, S. 271-283.

- Bardmann, T.M.; R. Franzpötter (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept. In: Soziale Welt, Jg. 41, S. 424-440.
- Becker, H.; B. Stölzel (1985): Veränderung der Arbeitssituation durch Teamarbeit. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 2/1985, S. 92-98.
- Bell Group Associates (1990): What Group Associates Say. Albuquerque: Unveröff. Ms.
- Bell Group (1992): Portraits of Excellence. Bell Group Employee Orientation. Albuquerque: Rio Grande Video Library.
- Bell, D. (1973): The Coming Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Book.
- Bell, H. (1990): Senate Productivity Award Entry. Albuquerque: Unveröff. Ms.
- Bendixen, P. (1980): Teamorientierte Organisationsformen. In: Grochla, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Auflage. Stuttgart: Pöschel, S. 2227-2236.
- Bennis, W.G. (1966): The Coming Death of Bureaucracy. In: Think Magazine, Nr. 11-12/1966, S. 30-35.
- Berebbi-Hoffmann, I. (1990): Le management culturel de face et de profil. In: Annales de mines, Nr. 21/1990, S. 4-12.
- Berger, U.; C. Offe (1984): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Offe, C. (Hg.): Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M.: Campus, S. 271-290.
- Bergstermann, J. (1990): Zum Verhandlungscharakter projektgruppenförmiger Planungsprozesse. In: Bergstermann, J.; R. Brandherm-Böhmker (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn: Dietz Nachf., S. 83-100.
- Beriger, P. (1989): Quality Circles. In: Die Unternehmung, Nr. 1/1989, S. 14-19.
- Besier, K.; J. Fuchs (1991): Personalentwicklung mit Perspektive - Querdenker statt Aufsteiger. Kiedrich: Ploenzke.
- Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen im Umbruch: Herausforderung für den Organisator. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 2, S. 97-106.
- Bleicher, K. (1992): Haben heutige Organisationen noch Zukunft. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Gabler, S. 161-179.
- Bli (1992): Netzwerke gegen die Organisationskrise. In: FAZ Blick in die Wirtschaft, 15.4.1992.

- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheit. Soziale Welt, Sonderband Nr. 2, S. 183-198.
- Bosetzky, H. (1972): Die instrumentelle Funktion der Beförderung. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 63, S. 372-384.
- Bosetzky, H. (1978): Innovation: Risiken und Chancen von organisatorischen Änderungen. In: Zeitschrift für Organisation, Nr. 4/1978, S. 219-227.
- Bosetzky, H. (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, W.; G. Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 27-37.
- Boudon, R.; F. Bourricaud (1992): Soziologische Stichworte. Ein Handbuch. Opladen: WDV.
- Boynton, A.C.; B. Victor (1991): Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization. In: California Management Review, Nr. 3/1991, S. 53-66.
- Bradley, K.; S. Hill (1987): Quality Circles and Managerial Interests. In: Industrial Relations, Jg. 21, S.68-82.
- Brandt, G. (1986): Das Ende der Massenproduktion - wirklich. In: Erd, R.; O. Jacobi; W. Schumm (Hg.): Strukturwandel in der Industriegesellschaft. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 103-122.
- Braverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York; London: Monthly Review Press.
- Braverman, H. (1989): The Degradation of Work in the Twentieth Century. In: Monthly Review, Nr. 5/1989, S. 35-47.
- Bredeweg, U.; U. Kowol, W. Krohn (1993): Innovationstheorie zwischen Technik und Markt. Modelle der dynamischen Koppelung. In: Jahrbuch Arbeit und Technik. In Kürze erscheinend.
- Breisig, T. (1990): It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln: Bund.
- Buck, J.A.; G. Endenburg (1984): The Creative Forces of Self-Organization. Columbia, MD: Sociocratic Center.
- Burnham, J. (1941): The Managerial Revolution. What is Happening in the World. New York: Day.
- Burns, T.; G.M. Stalker (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Burns, T.; G.M. Stalker (1966): The Management of Innovation. 2. Auflage. London: Tavistock.
- Buroway, M. (1979): Manufacturing Consent. Chicago; London: University of Chicago Press.

- Bush, J.B.; A.L. Frohman (1991): Communication in a "Network" Organization. In: Organizational Dynamics, Nr. 3/1991, S. 23-36.
- Byrne, J.A. (1992): Management's New Gurus. In: Business Week, 31.8.1992, S. 44-52.
- Carlzon, J. (1986): Renversons la pyramide. Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise. Paris: Interéditions.
- Chandler, A.D. (1977): The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA; London: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (1990): Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA; London: Cambridge University Press.
- Chandler, M.K.; L.R. Sayles (1971): Managing Large Systems. New York: Harper & Row.
- Charan, R. (1992): In Netzwerken können Manager schneller entscheiden. In: Harvardmanager, Nr. 3/1992, S. 105-116.
- Coriat, B. (1990): L'atelier et le robot. Paris: Christian Bourgois Éditeur.
- Crozier, M. (1964): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier, M. (1985): Les nouveaux modes d'organisation. Paris.
- Crozier, M. (1989): L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management postindustriel. Paris: Interéditions.
- Crozier, M.; E. Friedberg (1977): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Cyert, R.M.; J.G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dahl, R.A. (1957): The Concept of Power. In: Behavioral Sciences, Nr. 2/1957, S. 201-215.
- Deutschmann, C. (1987): Der "Betriebsclan". Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt, Jg. 38, S. 133-148.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40, S. 374-396.
- Dirkes, M. (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, S. 554-575.
- Dohse, K.; U. Jürgens; T. Malsch (1985): Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategie im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und

- Politik - Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a.M.: Campus, S. 49-89.
- Domsch, M. (1985): Qualitätszirkel - Baustein einer mitarbeiterorientierten Führung und Zusammenarbeit. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 5, S. 428-441.
- Donnenberg, O. (1989): Und wie steht es mit der Entscheidungsfähigkeit? Hinweise auf das soziokratische Entscheidungsmodell. O.O.: Trigon Entwicklungsberatung.
- Dorn, B. (1992): Informatik als Motor für Organisationsinnovation. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Gabler, 205-225.
- Drescher, U.; H. Mauch (1983): Werkstattzirkel nach der Metaplan-Methode. In: Die Mitbestimmung, Jg. 5, S. 210-211.
- Drucker, P.F. (1992): The New Society of Organizations. In: Harvard Business Review, Nr. 5/1992, S. 95-104.
- Drucker, P.F. (1993): Post-Capitalist Society. New York: Harper & Row.
- Duda, H. (1987): Macht oder Effizienz?: Eine ökonomische Theorie der Arbeitsbeziehungen im modernen Unternehmen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Duda, H.; E. Fehr (1986): Macht, Effizienz und Profitabilität - Eine radikale Theorie der Unternehmung. In: Leviathan, Jg. 14, S. 546-568.
- Duda, H.; E. Fehr (1988): Macht und Ökonomie. Das Beispiel atomistischer Arbeitsmärkte. In: Küpper, W.; G. Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 131-151.
- Eccles, R.G.; H.C. White (1988): Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions. In: American Journal of Sociology, Jg. 94, S. 17-51.
- Edwards, R.C. (1979): Contested Terrain. New York: Basic.
- Endenburg, G. (1986): Dear Manager, Do You Have your Guiding Licence? Rotterdam: Sociocratisch Centrum.
- Endenburg, G. (1988): Sociocracy: The Organisation of Decision-making. Rotterdam. Stichting Sociocratisch Centrum.
- Endenburg, G. (1992a): Soziokratie - Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden. Gabler, S. 135-149.
- Endenburg, G. (1992b): Sociocratie als sociaal ontwerp. Rotterdam: Eburon Delft.

- Exner, A.; R. Königswieser; S. Titscher (1987):
Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen
und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In:
Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 265-284.
- Flynn, R.; T. McCombs; D. Elloy (1990): Staffing the Self-
managing Work Team. In: Leadership and Organization
Development Journal, Jg. 11, S. 26-31.
- Foucault, M. (1992): Überwachen und Strafen. Die Geburt des
Gefängnisses. 10. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Friedberg, E. (1986): Folgen der Informatisierung der
Produktion für die Machtquellen unterer und mittlerer
Führungskräfte. In: Seltz, R; U. Mill; E. Hildebrandt:
Organisation als soziales System. Kontrolle und
Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen.
Berlin: Sigma, S. 143-149.
- Friedberg, E. (1988): Zur Politologie von Organisationen. In:
Küpper, W.; G. Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität,
Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 39-
52.
- Friedberg, E. (1992): Les quatre dimensions de l'action
organisée. In: Revue française de sociologie, Jg. 33, S.
531-557.
- Friedman, A. (1977): Industry and Labour. London: Macmillan.
- Fröhlich, D. (1983): Machtprobleme in teilautonomen
Arbeitsgruppen. In: Neidhard, F. (Hg.): Gruppensoziologie.
Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für
Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25, S. 532-
551.
- Fuchs, J. (1991): Abschied von tayloristischen Strukturen. In:
FAZ Blick durch die Wirtschaft, 6.11.1991.
- Fuchs, J. (1992a): Das biokybernetische Modell: Unternehmen als
Organismen. Wiesbaden: Gabler.
- Fuchs, J. (1992b): Zur Sache. In: FAZ Blick in die Wirtschaft,
8.8.1992.
- Fuchs, J. (1992c): Vorwort: Natürliche Organisationen - ein
Blick zurück nach vorn. In: Fuchs, J. (Hg.): Das
biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen.
Wiesbaden: Gabler, S. 5-9.
- Fuchs, J. (1992d): Das Unternehmen - lebender Organismus oder
tote Institution. In: Fuchs, J. (Hg.): Das
biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen.
Wiesbaden: Gabler, S. 13-74.
- Fuchs, J. (1992e): Epilog: Das Unternehmen - Uhrwerk oder
Organismus. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische
Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Gabler, S.
227-230.

- Fuchs, J. (1992f): Die offene Kommunikation durchbricht Abteilungsschranken und Führungsebenen. In: Handelsblatt, 24.8.1992.
- Galbraith, J.K. (1967): The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin.
- Galbraith, J.R. (1973): Designing Complex Organizations. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gerke, G. (1992): Manager - Helden des Chaos. Düsseldorf: Enke.
- Giddens, A. (1982): Profiles and Critiques in Social Theory. London; Basingstoke: Macmillan.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Gilleßen, C. (1988): Kontrolle, Konflikte und Konsens im Arbeitsprozeß - Ein Überblick über Ergebnisse und Perspektiven der Labour Process Debate. Bielefeld: FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld.
- Girschner, W.; W. Sofsky; R. Paris (1985): Untersuchung über Machtprozesse in Organisationen und sozialen Institutionen. Göttingen: unveröff. Ms.
- Gorz, A. (1973): Critique de la Division du Travail. Paris: Seuil.
- Gottschall, D. (1990): Der Konsens regiert, In: Managermagazin, Nr. 2/1990.
- Grabher, G. (1988): Unternehmensnetzwerke und Innovation. Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen im Zuge der Umstrukturierung der Stahlindustrie (Ruhrgebiet) und der Chemischen Industrie (Rhein Main). Berlin: WZB discussion papers.
- Gramsci, A. (1969): Philosophie der Praxis. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Griego, C.D.; C.E. Board (1992): The Bell Group's Search for Excellence. Albuquerque: Unveröff. Ms.
- Haag, I. (1986): Arbeitskommunikation - Kommunikationsarbeit. Neukonzeption industriesoziologischer Arbeitsanalyse durch die systematische Einbeziehung arbeitsbezogener Kommunikation. Berlin: Schelsky und Jepp.
- Hack, L. (1988): Vor Vollendung der Tatsachen. Die Rolle von Wissenschaft und Technologie in der dritten Phase der Industriellen Revolution. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Hall, R.H. (1962): Intraorganizational and Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 17, S. 295-308.
- Handy, C. (1990): The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press.

- Heidack, C.; E. Brinkmann (1984): Betriebliches Vorschlagswesen. Bd. II: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen. Freiburg i.Br.: Haufe.
- Heidenreich, M.; G. Schmidt (1992): Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur. Eine vergleichende Analyse der Einführung von Informationssysteme in italienischen, französischen und deutschen Unternehmen. Bielefeld: FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld.
- Heydebrand, W. (1989): New Organizational Forms. In: Work and Occupation, Jg. 16, S. 323-357.
- Hildebrandt, E.; R. Seltz (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin: Sigma.
- Hirschhorn, L.; T. Gilmore (1993): Die Grenzen der flexiblen Organisation. In: Harvard Business Manager, Nr. 1/1993, S. 29-39.
- Hofstede, G. (1980): Cultures Consequences - International Differences in Work Related Values. Beverly Hills; London.
- Hommelhoff, P. (1990): Produkthaftung im Konzern. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Jg. 11, S. 761-771.
- Hondrich, K.O. (1973): Theorie der Herrschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Huber, G.P. (1990): A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. In: Academy of Management Review, Nr. 1/1990, S. 47-71.
- Jansen, P. (1991): Qualitätszirkel - Ein Weg zum Post-, Neo- oder Prätaylorismus. In: Minssen, H. (Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äusseren Anforderungen. Berlin: Sigma, S. 93-106.
- Jarillo, J.C. (1988): On Strategic Networks. In: Strategic Management Journal, Jg. 9, S. 31-41.
- Johannisson, B. (1987): Anarchist and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective. In: International Studies for Management & Organization, Jg. 17, S. 90-127.
- Johanson, J.; L.-G. Mattsson (1987): Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. In: International Studies of Management & Organization, Jg. 17, S. 34-48.

- Kanter, R.M. (1983): *The Change Master: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kieser, A.; H. Kubicek (1978): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kiss, G. (1986): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. Stuttgart: Enke.
- Klebe, T.; S. Roth (1988): *Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmensstrategien*. In: Roth, T.; H. Kohl (Hg.): *Perspektive Gruppenarbeit*. Köln: Bund, S. 515-519.
- Kolm, P.; I. Wagner; A. Volst (1988): *Konflikt und Innovation in Computerunterstützten Organisationen*. Wien; München: R. Oldenbourg.
- Koreimann, D.S. (1990): *Strategien zur Komplexitätsreduzierung*. In: Fischer, R.; M. Boos (Hg.): *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien*. Konstanz: Universitätsverlag, S. 283-297.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Küpper, W.; G. Ortmann (1986): *Mikropolitik in Organisationen*. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 46, S. 590-602.
- Landier, H. (1989): *L'entreprise polycellulaire. Pour penser l'entreprise de demain*. Paris: *Entreprise moderne d'édition*.
- Landier, H. (1991): *Vers l'entreprise intelligente. Dynamique du changement et mutation du management*. Paris: Calmann-Lévy.
- Lawler, E.; Mohrmann, S.A. (1985): *Qualitätszirkel - nicht mehr als eine Modeerscheinung*. In: *Harvardmanager*, Nr. 3/1985, S. 33-39.
- Lawrence, P.R.; J.W. Lorsch (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Irwin.
- Lecher, W. (1992): *Schlanke Produktion - dichte Arbeit*. In: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, Jg. 39, S. 699-705.
- Lentz, B. (1992): *Führen muß Spaß machen*. In: *Capital*, Nr. 9/1992.
- Leue, H. (1989): *Innovation und Zielorientierung. Analogien zwischen dem Geschehen in Jazzbands, Sinfonieorchestern und Unternehmern*. Quickborn: Metaplan.
- Levick, M.A.; D. Paul (1991): *The Selection and Nurturing of Participative Management Involvement*. In: *Association for Quality and Participation (Hg.): Total Quality and Participation in World Class Organizations*. 1991 AQP Eight Annual Fall Forum. Montreal: Unveröff. Ms., S. 1-8.

- Likert, R.; C.T. Araki (1986): Managing Without a Boss: System 5. In: Leadership and Organization Development Journal, Nr. 7/1986, S. 17-20.
- Linde, H. (1972): Sachdominanz in Sozialstrukturen. Tübingen: Mohr.
- Linhart, D. (1991): Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises. Paris: Seuil.
- Lorsch, J.W. (1965): Product Innovation and Organization. New York: Macmillan.
- Luhmann, N. (1969): Klassische Theorie der Macht. Kritik ihrer Prämissen. In: Zeitschrift für Politik, Jg. 16.
- Luhmann, N. (1971a): Moderne Systemtheorie als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse. In: Habermas, J.; N. Luhmann (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 7-24.
- Luhmann, N. (1971b): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, J.; N. Luhmann (Hg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 25-100.
- Luhmann, N. (1975a): Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, N. (1975b): Komplexität. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: WDV, S. 204-220.
- Luhmann, N. (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 3. Auflage. Berlin: Dunker & Humboldt.
- Luhmann, N. (1977): Funktion und Religion. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1981): Organisation im Wirtschaftssystem. In: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 3. Opladen: WDV, S. 390-414.
- Luhmann, N. (1987): Was ist Kommunikation? In: Information Philosophie, Jg. 1, S. 4-16.
- Luhmann, N. (1988a): Organisation. In: Küppers, W.; G. Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 165-186.
- Luhmann, N. (1988b): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1991): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lüdtke, H. (1988): Muster. In: Fuchs, W. et al. (Hg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen: WDV, S. 523.

- Machlup, F. (1962): The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press.
- Manske, F. (1991): Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken. Berlin: Sigma.
- Manz, C.C.; D.E. Keating; A. Donnellon (1990): Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition. In: Organizational Dynamics, Nr. 3/1990, S. 15-26.
- Manz, C.; H.P. Sims (1987): Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 32, S. 106-128.
- March, J.G.; H.A. Simon (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- March, J.G.; J.P. Olsen (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget.
- Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung: Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Mauch, H. (1981): Werkstatt-Zirkel. Quickborn: Metaplan.
- Mauch, H.; B. Wildemann (1987): Sechs Jahre Werkstattzirkel. In: Personal, Nr. 6/1987, S. 252-253.
- Maurice, M. (1985): Micro-électronique et changements dans le contenu du travail, des qualifications et des formes de mobilisation professionnelle. Straßburg: Document LEST.
- Mayo, E. (1948): The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration.
- Meyer, G.P. (1976). Revolutionstheorie heute. In: Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft 2. Göttingen, S. 122-176.
- Millot, M.; J.-P. Roulleau (1991): Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mill, U. (1986): Organisation als Sozialsystem. Ein Kommentar. In: Seltz, R.; U. Mill; E. Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Sigma, S. 189-218.
- Mingers, S. (1992): Bedingungen und Grenzen externer Beratung als Interventionsstrategie - betrachtet am Beispiel der Beratung ostdeutscher Kommunalverwaltungen. Bielefeld: Diplomarbeit an der Fakultät für Soziologie.

- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organization. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1988): The Adhocracy. In: Quinn, J.B.; H. Mintzberg; R.M. James (Hg.): The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, S. 607-627.
- Mintzberg, H.; A. McHugh (1985): Strategy Formation in Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 30, S. 160-197.
- Morey, N.; F. Luthans (1985): Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies. In: Academy of Management Review, Jg. 2, S. 219-229.
- Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Naschold, F. (1985): Die Gestaltung von Arbeit und Technik. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung und Anforderungen an eine arbeitnehmerorientierte Technologiepolitik. In: Bleicher, S. (Hg.): Technik für den Menschen. Köln: Bund, S. 27-39.
- Noll, H.-H. (1987): Weiterbildung, Beschäftigungsstruktur und Statusdistribution. In: Weymann, A. (Hg.): Bildung und Beschäftigung. Soziale Welt, Sonderband 5, S. 141-172.
- Ogger, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen. München: Droemer Knaur.
- Ortmann, G. et al. (1991): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: WDV.
- Ortmann, G. (1988): Handlung, System, Mikropolitik. In: Ortmann, G.; W. Küpper (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 219-225.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New Yorks.
- Palloix, C.; P. Zarifian (1989): La société post-économique. Paris: Harmattan.
- Perrow, C. (1974). Is Business Really Changing? In: Organizational Dynamics, Nr. 2/1974, S. 31-44.
- Perrow, C. (1986): Complex Organizations. 3. Auflage. New York: Random House.
- Peters, T.J. (1988a): Facing Up to the Need for a Management Revolution. In: California Management Review, Nr. 2/1988, S. 7-38.
- Peters, T.J. (1988b): Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution. New York: Harper & Row.

- Peters, T.J. (1993): Jenseits der Hierarchien. In: Handelsblatt Junge Karriere, 23.4.1993.
- Peters, T.J.; R.H. Waterman (1983): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row.
- Pfefferkorn, P. (1991): Das "Soziokratie-Modell" - eine Renaissance des "Linking Pin-Modells"? Rotterdam: Sociocratisch Centrum.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 42, S. 267-284.
- Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie. In: Kirsch, W.; P. Arnold (Hg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsgeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden, S. 351-379.
- Piore, M.J.; C.F. Sabel (1985): Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach.
- Plé, B. (1989): Revolution. In: Endruweit, G.; G. Trommsdorff (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: DTV; Enke, S. 545-546.
- Ploenzke AG (1991): Im Wandel zur Aktiengesellschaft. Kiedrich: Ploenzke.
- Ploenzke Gruppe (o.J.): Führen im Team. Kiedrich: Ploenzke.
- Plönzke, K.C. (1992): Führen in Netzwerken - Der Manager als Dienstleister. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismus. Wiesbaden: Gabler, S. 149-159.
- Pries, L. (1988): Taylorismus - Agonie eines Produktionstyps oder Abschied von einer Schimäre? Düsseldorf: SoTech-Werkstattberichte.
- Pugh, D.S. et al. (1968): Dimension of Organization Structure. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 13, S. 65-105.
- Quinn, J.B. (1985): Managing Innovation: Controlled Chaos. In: Harvard Business Review, Nr. 5-6/1985, S. 73-84.
- Rammert, W. (1987): Konturen der Techniksoziologie. Begriffe, Entwicklungen und Forschungsfelder einer neuen soziologischen Teildisziplin. Bielefeld: FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld.
- Rammert, W. (1988): Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung im Unternehmen. Opladen: WDV.

- Rammert, W.; C. Wehrsig (1988): Neue Technologien im Betrieb: Politiken und Strategien der betrieblichen Akteure. In: Feldhoff, J. et al. (Hg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit, S. 301-330.
- Rammstedt, O. (1974): Gewalt und Hierarchie. In: Rammstedt, O. (Hg.): Gewaltverhältnisse und die Ohnmacht der Kritik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Reeser, C. (1969): Some Potential Human Problems of Project Form of Organization. In: Academy of Management Journal, Nr. 4/1969, S. 459-567.
- Reese-Schäfer, W. (1992): Luhmann zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Roever, M. (1991a): Tödliche Gefahr. In: Managermagazin, 10/1991, S. 218-232.
- Roever, M. (1991b): Goldener Schnitt. In: Managermagazin, Nr. 11/1991, S. 253-264.
- Roever, M. (1991c): Kettenreaktion. In: Managermagazin, Nr. 12/1991, S. 243-249.
- Roever, M. (1992): Weg mit dem Wasserkopf. In: Managermagazin, Nr. 1/1992, S. 126-135.
- Rosenberg, N. (1975): Technischer Fortschritt in der Werkzeugmaschinenbauindustrie 1840-1910. In: Hausen, K.; R. Rürup (Hg.): Moderne Technikgeschichte. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Sainsaulieu, R.; D. Segrestin (1986): Vers une théorie sociologique de l'entreprise. In: Sociologie du travail, Jg. 28, S. 335-350.
- Sauer, D. (1988): Systemische Rationalisierung. Zum Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik. In: Feldhoff, J. et al. (Hg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit, S. 331-351.
- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, Nr. 2/1984, S. 3-16.
- Schilder, J. (1992): Work Teams Boost Productivity. In: Personnel Journal, Jg. Nr. 2/1992, S. 67-71.
- Schimank, U. (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive. In: Seltz, R.; U. Mill (Hg.): Organisationen als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Sigma, S. 71-92.
- Schmidt, G. (1989): Die 'neuen Technologien' als Herausforderung für ein verändertes Technikverständnis industriesoziologischer Forschung. In: P. Weingart (Hg.): Technik als sozialer Prozeß. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 231-255.

- Schmidt, G. (1990): Neue Produktionskonzepte, veränderte betriebliche Interessenstrukturen und Wandel institutioneller Konfliktregulierung versus alter Klassengesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 15, S. 3-16.
- Schnelle, E. (1989): Architektur im Zeitalter der Kommunikation. Quickborn: Metaplan.
- Schnelle, W. (1978): Interaktionelles Lernen - Wandel in der Fortbildung. Quickborn: Metaplan.
- Schnorbus, A. (1991): Nur wer fordert, kann auch wirklich fördern. In: FAZ Blick in die Wirtschaft, 31.8.1991.
- Scholz, H.; H. Fischer (1992): Innovationsfördernde Unternehmenskultur und zukunftsorientierte Personalführung bei Hewlett-Packard. In: Fuchs, J. (Hg.): Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 75-92.
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Simon, H.A. (1957): Models of Man. Social and Rational. New York: John Wiley & Sons.
- Sinn, J.; D. Weber (1991): Revolution im Management. In: Managementwissen, Nr. 11/1991, S. 16-28.
- Smith, A. (1937): The Wealth of Nations. New York: Modern Library.
- Spencer Brown, G. (1972): Laws of Form. New York: Julian Press.
- Stephan, S. (1992): Führung durch Regelkreise. In: Managementwissen, Nr. 10/1992, S. 20-22.
- Strohmeier, G. (1991): Rohrhydraulik und Landwirtschaft. Grenzgänger im Wissenschaftssystem. In: Berger, W. et al. (Hg.): Zukunft der Weiterbildung: München: Profil, S. 29-52.
- Tacke, V. (1992): Changing 'Organizations in Action'. In: Tacke, V.; K.P. Japp (Hg.): Rationalität und Wandel von Organisationen. J.D. Thompson revisited. Bielefeld: FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld, S. 2-14.
- Tacke, V.; C. Wehrsig (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, T.; U. Mill (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: Sigma, S. 219-239.
- Tarendeau, J.-C. (1982): Produits et techn-logie: choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz.
- Taylor, F.W. (1967): The Principles of Scientific Management. New York; London: Norton & Company.

- TEI (1992): Case Study: Team Evolution at the Bell Group. In: TEI (Total Employee Involvement) Newsletter, Nr. 7/1992, S. 5-8.
- Teubner, G. (1987b): Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese. In: Haferkamp, H.; M. Schmid (Hg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Teubner, G. (1987b): Unternehmenskorporatismus. New Industrial Policy und das 'Wesen' der Juristischen Person. In: Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft, Jg. 2, S. 61-85.
- Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W.; G. Küppers (Hg.): Emergenz. Die Entstehung der Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 189-218.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.
- Thorelli, H.B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. In: Strategic Management Journal, Jg. 7, S. 37-51.
- Toffler, A. (1971): Future Shock. New York: Bantam Book.
- Toffler, A. (1990): Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. New York: Bantam Book.
- Triest, E. (1977): Collaboration in Work Settings: A Personal Perspective. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Jg. 13, S. 268-278.
- Vaziri, M.T. (1987): Productivity Improvement through Quality Control Circles: A Comparative Approach. In: Leadership and Organizational Development Journal, Jg. 8, S. 17-19.
- Waalkes, O. (1984): Das Buch Otto. München: Heyne.
- Weber, D. (1991): Prinzip Dynamik. In: Managementwissen, Nr. 1/1990, S. 28-31.
- Weber, H. (1992): Persistenz und Wandel in Organisationen. Bielefeld: FSP "Zukunft der Arbeit" an der Universität Bielefeld.
- Weber, M. (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Wehrsig, C. (1986): Komplexe Organisation, Information und Entscheidung. In: Seltz, R.; U. Mill; E. Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Sigma, S. 93-103.